



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERIA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA: INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMERCIAL “LABOR DIESEL TURBO PARTS” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.

AUTORA:

CLARA MARIBEL RODRIGUEZ PADILLA

RIOBAMBA- ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. **CLARA MARIBEL RODRIGUEZ PADILLA**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. LEONARDO CABEZAS REINOSO
DIRECTOR DEL TRABAJO

Lic. DANILO VALLEJO
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **CLARA MARIBEL RODRIGUEZ PADILLA**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 09 de noviembre de 2016.

CLARA MARIBEL RODRIGUEZ PADILLA

C.I. 0604266957

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico a Dios, pues fue el quien me dio las suficientes fuerzas para llegar a estas instancias, guiando mi camino desde el comienzo hasta su culminación.

A mi familia pues todo lo que soy, especialmente a mis padres, se lo debo a ellos.

A mi hermana por estar siempre a mi lado de forma incondicional y brindándome su apoyo en todas las instancias

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme llegar a estas instancias de mi vida.

A mi familia; especialmente a mis padres, por estar siempre pendientes de mí y por brindarme su apoyo incondicional para llegar a ser un profesional, a mi hermana que siempre han estado conmigo brindándome su apoyo siempre e impulsándome para que logre alcanzar mis metas.

A mis amigos con quienes he compartido mi carrera universitaria y con quienes he vivido momentos buenos e inolvidables y por tal razón aún siguen formando parte de mi vida.

A mis maestros politécnicos quienes a lo largo de mi carrera se han convertido en grandes amigos y precursores para que el día de mañana seamos profesionales de éxito.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Resumen ejecutivo	x
Abstract.....	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.1.1 Planificación Estratégica.....	7
2.2 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
2.2.1 Áreas de aplicación de la planificación estratégica	13
2.2.2 Estrategia	16
2.2.3 Clasificación de estrategias.....	16
2.2.4 Fases del proceso estratégico	19
2.2.5 Marketing estratégico	20
2.2.6 Plan de marketing	21
2.3. MARCO CONCEPTUAL	24
2.4 IDEA A DEFENDER	26

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	27
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	27
3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	28
3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	28
3.6 INSTRUMENTOS.....	29
3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
3.7.1 Muestra.	30
3.8 RESULTADOS	31
3.8.1 Análisis de la entrevista	31
3.8.2 Análisis de las Encuestas	34
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	44
4.1 MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	44
4.2 GENERALIDADES	44
4.2.1 Planteamiento de los problemas actuales.....	49
4.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	50
4.2.1 Análisis externo	50
4.2.2 Análisis interno	54
4.2.3 Matriz de Prioridades.....	60
4.2.4 Perfil Estratégico Externo	61
4.2.5 Perfil Estratégico Interno	63
4.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	65
4.3.1 Misión	65
4.3.2 Visión.....	65
4.3.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	65
4.3.4 Valores	66
4.3.5 Objetivos.....	66
4.3.6 Políticas generales.....	66
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Universo de Estudio	30
Tabla 2	Resumen de Entrevista (Gerente)	31
Tabla 3	Calidad de bienes/servicios que suministra “Labor Diesel Turbo Parts”	34
Tabla 4	Servicio del personal que trabaja en la empresa	35
Tabla 5	Factores que le hace falta a la empresa según sus clientes	37
Tabla 6	Problemas de clientes con la empresa “Labor Diesel Turbo Parts”	38
Tabla 7	Las instalaciones que dispone la empresa para atención de sus clientes	39
Tabla 8	Disponibilidad de equipos y tecnología implementados	40
Tabla 9	Precios de “Labor Diesel Turbo Parts”, en relación a los de la competencia	41
Tabla 10	Buena Administración	42
Tabla 11	Aumento de Productos y Servicios	43
Tabla 12	Análisis Externo.....	50
Tabla 13	Matriz de Factores Externos Claves	52
Tabla 14	Análisis interno	54
Tabla 15	Matriz de Factores Internos Claves	57
Tabla 16	Matriz de Prioridades	60
Tabla 17	Perfil Estratégico Externo	61
Tabla 18	Perfil Estratégico Interno	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Etapas de la Planificación Estratégica.....	12
Gráfico 2:	Tipos de planes de acuerdo con los niveles de la organización	15
Gráfico 3:	Clasificación de las Estrategias Competitivas Genéricas.....	17
Gráfico 4:	Clasificación de Estrategias de Crecimiento	18
Gráfico 5:	Etapas del Proceso Estratégico.....	20
Gráfico 6:	Calidad de bienes/servicios que suministra “Labor Diesel Turbo Parts”	34
Gráfico 7:	Servicio del personal que trabaja en la empresa	35
Gráfico 8:	Factores que le hace falta a la empresa según sus clientes.....	37
Gráfico 9:	Problemas de clientes con la empresa “Labor Diesel Turbo Parts”	38
Gráfico 10:	Las instalaciones que dispone la empresa para atención de sus clientes	39
Gráfico 11:	Disponibilidad de equipos y tecnología implementados.....	40
Gráfico 12:	Precios de “Labor Diesel Turbo Parts”, en relación a los de la competencia	41
Gráfico 13:	Buena Administración.....	42
Gráfico 14:	Aumento de Productos y Servicios	43
Gráfico 15:	Modelo de Administración Estratégica	44
Gráfico 16:	Organigrama Funcional.....	47
Gráfico 17:	Propuesta de mapa estratégico para la empresa “labor diesel turbo parts”	69

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo el diseño de un modelo de planificación estratégica para la empresa comercial Labor Diesel Turbo Parts, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para incrementar el grado de eficiencia en la comercialización e incrementar sus ingresos y utilidades de la empresa en la zona centro del país, a través del aumento de las ventas que permita a la organización competir con las empresas líderes en ventas de repuestos automotrices. Por lo cual se realizara un diagnostico situacional de la empresa a través de un análisis externo e interno que le admita a la entidad detectar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, para de esta manera definir estrategias para su mejora continua, identificando preferencias y necesidades de los clientes, de las cuales se puede mencionar las siguientes : el desarrollo de la planificación estratégica, enmarcada al afianzamiento a los clientes con promociones , el manejo de un adecuado servicio de preventa, la capacitación al personal, la recepción de sugerencias de los clientes, el analizar el servicio que ofrece la competencia, en busca de ser una empresa competitiva dentro del mercado y que tenga su misión y visión bien definida. Se recomienda el seguimiento continuo de esta propuesta para la mejora de la organización con el fin de que la misma llegue a cumplir con los objetivos trazados y las metas esperadas y de este modo difundir el manejo satisfactorio y ecuánime para obtener el liderazgo en el mercado automotriz.

PALABRAS CLAVES: DISEÑO, MODELO, DIAGNÓSTICO, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, AUTOMOTRIZ

Ing. LEONARDO CABEZAS REINOSO
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TIRULACIÓN

ABSTRACT

This research aims to design a model of strategic planning for the business enterprise labor Diesel Turbo Parts, Riobamba, province of Chimborazo, to increase the efficiency in marketing and increase the revenues and profits of the company in the central region of the country through increased sales allowing the organization to compete with the leading companies in sales of auto parts. Therefore, a situational analysis of the company is done through an external and internal analysis that supports the organization identifying opportunities, threats, strengths and weaknesses, to thereby define strategies for continuous improvement by identifying needs and preferred customers, which may include the following: the development of strategic planning framed at engaging customers with promotions, an adequate management of pre-sales services, staff training, customer feedback reports and analyzing the service offered by the competition, in search of being a competitive company in the market which has its mission and vision well defined. The continuous monitoring of this proposal for improving the organization is recommended so that it gets to meet the objectives and the expected goals and thus Diffuse the satisfactory and fair management to obtain a leading segment in the automotive market.

KEYWORDS: DESIGN, MODEL, STRATEGIC PLANNING, AUTOMOTIVE

INTRODUCCIÓN

Identificar las necesidades de los clientes es fundamental para toda organización, esto le permite diseñar servicios y productos hechos a la medida de los requerimientos del consumidor, conscientes de esto las empresas modernas han optado por apoyarse en diferentes herramientas de mercadeo para lograr una proximidad con las expectativas de sus clientes.

En la actualidad se presentan cambios en nuestro entorno, en donde aspectos políticos, climáticos, sociales varían de forma casi permanente, por lo que las empresas se ven afectadas, y es cuando se debe contar con una planificación estratégica que sirva como una herramienta fundamental, para estar preparados y establecer lineamientos que ayuden al desarrollo de la actividad empresarial.

También se producen cambios tecnológicos, con la comunicación, en donde las empresas deben estar a la vanguardia a medida que van evolucionando estos aspectos, las empresas que tiene mejor rendimiento son las que tienen sistemas avanzados de comunicación de información.

La planificación estratégica proporciona un marco de referencia en la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Es imprescindible que los gerentes y/o administradores definan la misión de la empresa para estar en condiciones de dar un direccionamiento y orientación adecuada a sus actividades. Las organizaciones comerciales funcionan de manera óptima gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito empresarial en la ejecución de una planificación estratégica se fundamenta en la anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna al cambio, el apoyo por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando permanentemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, estableciendo los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La calidad en el servicio es parte importante del éxito empresarial, es algo que hay que planificar y que se debe tomar en cuenta al momento de la Elaboración del Plan Estratégico, así los clientes preferirán a una empresa no solo por su producto, servicio o sus precios sino por el trato que reciben.

La propuesta de la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa “Labor Diesel Turbo Parts” ha sido desarrollada con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades de los colaboradores y ejecutivos de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar sus objetivos y la excelencia en la calidad empresarial.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Labor Diesel Turbo Parts” es una empresa dedicada al mantenimiento, reparación y comercialización de turbos, sistemas de reparación, bombas e inyecciones a diésel y gasolina. Tiene en el mercado 15 años, ha crecido proporcionalmente a la demanda del mismo y actualmente genera 6 puestos de trabajo.

En el sistema de comercialización que realiza la empresa es muy débil al momento de atender a los clientes ya que no existe un abastecimiento oportuno de parte de sus proveedores, en la que ha ocasionado deficiencias en sus ingresos, incremento en sus gastos operacionales y la disminución de sus utilidades.

Por otra parte, la empresa no se encuentra involucrada con los objetivos que se ha planteado a corto y largo plazo. Y, no posee una herramienta de aplicación de marketing para la mejora de su situación empresarial.

Con estos puntos expuestos han sido lo que me ha motivado para la propuesta de un diseño de un Modelo de planificación estratégica para la empresa “Labor Diésel Turbo Parts” en la que la máxima autoridad podrá dar una solución a la problemática establecida de una manera más idónea y así mejorar su comercialización generando una excelente rentabilidad para la institución.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo el diseño de un modelo de Planificación estratégica contribuye al mejoramiento de la comercialización e incremento de sus ingresos en la empresa “Labor Diésel Turbo Parts” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del problema

- **Campo:** Administración.
- **Área:** Planificación Estratégica.
- **Aspecto:** Diseño de un modelo de Planificación estratégica.
- **Espacial:** Empresa “Labor Diesel Turbo Parts” de la ciudad de Riobamba.
- **Temporalidad:** 3 a 5 años

1.2 JUSTIFICACIÓN

La calidad de los servicios, atención al cliente, son factores determinantes en la dinámica empresarial, que debidamente implementados se convierten en la base para lograr una mayor participación en el mercado, incrementar el volumen de sus ventas y el incremento de sus ingresos; este objetivo es el que se persigue con este trabajo.

En el presente caso, a pesar de que la empresa cumple con los factores antes mencionados, no ha logrado mayor participación dentro de su segmento de mercado. Con la investigación previa al diseño del modelo de planificación estratégica, se podrán determinar, si la oferta y la demanda existentes forman parte del problema, cuales son las causas que no le han permitido alcanzar mayor participación en su segmento de mercado, incrementar el volumen de sus ventas y la maximización de sus utilidades. Se analizará la situación actual por la que atraviesa la empresa, para de esta manera plantear posibles soluciones, mediante la aplicación de estrategias y tácticas.

TEÓRICA

Con fundamentos teóricos y científicos se conocerá cada uno de los conceptos de la Planificación Estratégica para poder contribuir a correctivos necesarios y tomar decisiones oportunas dentro de la Empresa “Labor Diésel Turbo Parts”, en beneficio tanto de sus clientes internos como externos.

METODOLÓGICA

El diseño del Modelo de Planificación Estratégica va de acuerdo con la modalidad de la investigación de campo, aplicando instrumentos de investigación como: encuestas, entrevistas al personal y con métodos, técnicas que se usan para la realización de un Diagnóstico de la Situación actual de la empresa.

PRÁCTICA

En la práctica ayudara a su propietario a tomar decisiones oportunas y adecuadas en beneficio de la empresa, con el fin de cumplir objetivos y metas propuestas.

ACADÉMICO

Con la aplicación de los conocimientos adquiridos para la puesta en práctica de este tema de tesis se puede dar soluciones a problemas existentes en el ámbito académico para una mejor enseñanza dinámica en la institución y seguir cumpliendo con mis objetivos personales y académicos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de planificación estratégica, que permita incrementar su eficiencia en la comercialización e incrementar su ingreso y utilidad. para la empresa “Labor Diésel Turbo Parts” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer las bases conceptuales teóricas de la Comercialización, Marketing y Planes Estratégicos como base para el cumplimiento de la investigación.
- Aplicar las fases para el desarrollo de la Comercialización con el propósito de determinar los hallazgos y/o inconsistencias que afectan a la empresa.
- Elaborar una propuesta de Planificación Estratégica para mejorar el grado de eficiencia en la comercialización e incrementar su ingreso y utilidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Planificación Estratégica

2.1.1.1 Antecedentes

La naturaleza de una Planificación Estratégica, se basa en su origen y evolución que trasciende a través del tiempo, es indispensable conocer sus concepciones bajo diferentes puntos de vista, determinando su importancia e impacto que se genera en el desarrollo de una organización.

La evolución histórica determina que la Planificación Estratégica nace en el siglo (VI A.C.) con Sun Tzu, estratega que desconocía su término convencional y hablaba de la estrategia ofensiva; influyendo en el pensamiento militar del mundo y de esta manera proponiendo los inicios de esta teoría.

Maquiavelo en su libro El Príncipe explica la necesidad de la planificación para la realización de un buen gobierno. Existen precedentes que muestran el desarrollo de pensamiento estratégico, un claro ejemplo es de Anibal cuando planeaba conquistar Roma da inicio con la definición de la misión de su reino, luego formuló estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto es lo que refleja el proceso de la planificación estratégica que se aplica en la actualidad en cualquier tipo de organización.

Al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de varios aspectos incontrolables, la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surge de esta manera la necesidad de controlar los cambios rápidos que se presentan, los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica en alguna empresas comerciales en el año 1950, a partir de este momento la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando.

Durante el crecimiento industrial en la década de los 70 surgen los estudios de “Formulación de Políticas” y de “Estrategia Inicial”, las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar cambios en el ambiente, posteriores combates y luchas por territorios.

2.1.1.2 Definición de Planificación Estratégica

Según Sallenave (2008), la define:

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

Chiavenato (2004), manifiesta:

La planificación estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años”.

Fred (2013), la define:

El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr objetivos. Analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. El autor considera que la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. ”

En resumen se puede manifestar que la planificación estratégica es un proceso sistémico en el que se preparan para enfrentar situaciones adversas a los objetivos planteados y a la misión empresarial en un futuro.

2.1.1.3 Importancia de la planificación estratégica

Hoy en día la planificación estratégica es importante por varios aspectos ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, es esencial y vital contar con una meta, un objetivo.

Las empresas con éxito planifican adecuadamente. La planificación es una de las más importantes funciones de la administración a cualquier nivel.

La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo e interno.

“Planificar no significa saber qué decisión tomaré mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”, lo dice Peter Drucker en una de sus presentaciones sobre dirección estratégica.

Las estrategias de una organización deben centrarse en direccionar sus acciones efectivamente a obtener resultados óptimos, que den la capacidad a la empresa de reducir sus problemas, convertirlos en grandes oportunidades de negocios, para ello se debe contar con el trabajo y responsabilidad de sus integrantes.

La planificación estratégica es considerada como una herramienta de gran poder, para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, referente al entorno actual como punto de partida para trazar el camino futuro que deben seguir las organizaciones, para mutar a los cambios y situaciones que justamente el entorno les impone, con el objeto de lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus operaciones.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

2.1.1.4 Ventajas de la Planificación Estratégica

Según Sallenave (2008), las ventajas de la planificación estratégica son:

- Contribuye a actividades ordenadas y direccionadas hacia un propósito.
- Señala la necesidad de futuros cambios.
- Establece una base para el control.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Dirige la atención de todos hacia los objetivos.

- Mantiene simultáneamente el enfoque tanto en el presente como en el futuro.
- Permite reforzar los principios asimilados en la misión, visión y estrategias.
- Incentiva la planeación interdisciplinaria y la comunicación interpersonal.
- Fomenta la asignación de prioridades en el destino óptimo de recursos.
- Es el puente directo hacia la planeación táctica de corto plazo.
- Exige a los ejecutivos visualizar la planeación desde la macro perspectiva, los objetivos centrales y su compromiso a lograrlos.
- Ayuda a los actores a identificarse con la importancia de sus funciones dentro de la organización.
- Proyecta una imagen institucional mejorada y sólida frente a sus competidores y clientes.
- Identifica e incorpora a la empresa nuevos principios y valores.
- Establece normas de optimización de todo tipo de recursos

2.1.1.5 Desventajas de la Planificación Estratégica

Según Sallenave (2008), las desventajas de la planificación estratégica son:

- Ejecutivos no dan importancia, lo estructuran lo aprueban y lo archivan
- Por la demanda de recursos y gastos en recopilación de datos los ejecutivos no la llevan a cabo.
- Por la desorganización en tiempos y movimientos de ejecutivos no palpan la Utilidad de la planificación estratégica.
- Por la desconfianza en escenarios proyectados con los que trabaja la planificación estratégica o sus predicciones, que pueden ser equívocas y no resultar positivas.
- Posible renuencia de parte de los actores de la planificación estratégica.

2.2 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos

claves a considerar para su desarrollo, el autor Fred R. David (2003) en su libro conceptos de Administración Estratégica propone las siguientes etapas:

1. Definición de la Visión.- ¿Qué queremos ser?
Formulación de la Misión,. ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cómo lograremos nuestra Visión?
2. Análisis de la situación actual con el Entorno Externo e Interno clave (FODA)
3. Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos
4. Implementación de Estrategias
Elaboración de los planes de acción
Ejecución de la Planificación Estratégica
5. Control y Evaluación



Gráfico 1: Etapas de la Planificación Estratégica

Fuente: Fred R. David (2013) , Administración Estratégica

Elaboración: Clara Maribel Rodríguez

La planificación estratégica es un proceso participativo que permite parametrizar propósitos para actuar en consecuencia, cada proceso debe adaptarse a la organización se debe enfatizar que es muy importante que se considere el análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y el análisis de sus características internas.

2.2.1 Áreas de aplicación de la planificación estratégica

El ambiente de negocios ha cambiado durante la última década. Los cambios se aceleraron durante los años ochenta debido en parte a la inflación, a los problemas energéticos, a la escasez de recursos humanos, a nuevas regulaciones gubernamentales y a una tecnología que cambia constantemente.

Los ejecutivos con visión futurista reconocen la necesidad creciente de disponer y aplicar una planificación estratégica que los ayude a manejar sus organizaciones en este ambiente. En una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente. Las experiencias demuestran el hecho de que las organizaciones que mantienen una buena planificación a largo plazo se desarrollan mejor en un mercado cambiante.

Es por esta razón la aplicación de una planificación estratégica ayuda a la gerencia a determinar donde debería estar la organización en los próximos 3 a 10 años, a identificar los recursos que necesita para llegar allá y a prever la mezcla de productos o servicios al final de dicho horizonte.

¿Por qué Planificar?

La planificación es un proceso dinámico que permite revisar de manera sistemática aspectos del entorno que han cambiado y plantear de esta manera objetivos y estrategias con la determinación de su visión a futuro y provee acciones y recursos necesarios para llegar hacia dónde se ha propuesto.

Además de esto posibilita la evaluación de desempeño de la empresa, se le considera como una herramienta que permite no solo anticiparse al surgimiento de conflictos sino también a aprovechar las oportunidades que se van presentando.

En todo caso se pueden mencionar algunas razones principales del por qué es necesario planificar:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.

- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos.

PORQUE ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO

La realización de un plan estratégico consiste en razonar siguiendo un orden que se estima llevará a tomar decisiones correctas dentro de la una empresa. Es importante elaborar un plan estratégico porque ayuda:

Afirmar la organización:

Fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

Para descubrir lo mejor de la organización:

El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras:

Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

TIPOS DE PLANES

Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlas, estos planes se clasifican en:

- **Planes estratégicos**

Son aquellos que establecen las directrices generales de la planificación, sirviendo de base a los demás planes: táctico y operativo; son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste manejar la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de las empresas a largo plazo y comprenden toda la organización.

- **Planes Tácticos o funcionales**

Son planes más específicos y se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa, son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

- **Planes Operativos**

Se describen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de las actividades desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

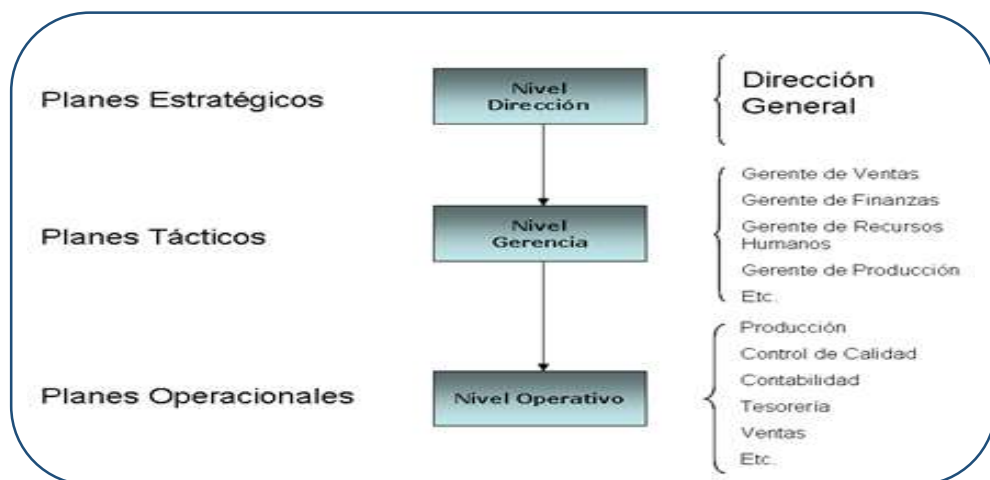


Gráfico 2: Tipos de planes de acuerdo con los niveles de la organización

Elaborado por: Clara Maribel Rodriguez

2.2.2 Estrategia

Según la dirección Nacional de Servicios Visuales Académicos, “El concepto de estrategia proviene de la palabra griega estrategos, jefes del ejército, tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de los negocios”

Para KOONTZ (2012), las estrategias son programas de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización dirección unificada.

FRED (2013), manifiesta, “ Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzan los objetivos a largo plazo, son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa”.

En resumen se define como Estrategia al esquema que una organización implementa para asegurar su continuidad en el mercado adaptando sus recursos y habilidades al entorno cambiante, en busca de nuevas oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos o metas propuestas, llegando de esta manera a alcanzar ventajas competitivas.

2.2.3 Clasificación de estrategias

Las estrategias se clasifican bajo dos enfoques fundamentales que son:

2.2.3.1 Enfoque Competitivo

- **Estrategias genéricas en el nivel competitivo**

Es la estrategia utilizada para competir ya sea en empresas de monoactividad o en aquellas que se han diversificado y se han constituido en las llamadas unidades de negocio o unidades estratégicas de negocio (UEN).

Según Goodstein (1998), consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”.

ESTRATEGIAS GENERICAS	TIPO DE ESTRATEGIA	SE BUSCA
Liderazgo de costos.	Tipo1: Liderazgo de costos-bajo costo.	Ser el productor de menor costo en su sector industrial. Esto puede lograrse buscando economías de escala (a través de la tecnología, por ejemplo) o mediante el acceso preferencial a materias primas.
	Tipo2: Liderazgo de costos-mejor valor	
Diferenciación.	Tipo3: Diferenciación.	Se trata de crearle al producto o servicio un atributo que sea percibido en toda la industria como único. Para hacerlo, la empresa selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.
Enfoque	Tipo4: Enfoque: Bajo costo.	Descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, la empresa busca conseguir una ventaja competitiva general.
	Tipo5: Enfoque: mejor valor.	

Gráfico 3: Clasificación de las Estrategias Competitivas Genéricas

Fuente: Administración Moderna: Estrategias de Michel Porter , desde Accedido el 20 de julio del 2016

2.2.3.3 Enfoque de Crecimiento

- **Integrativas**

Las estrategias de integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia.

- **Intensivas**

Estas estrategias requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- **Diversificadas**

La estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. En términos generales estas estrategias están perdiendo popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

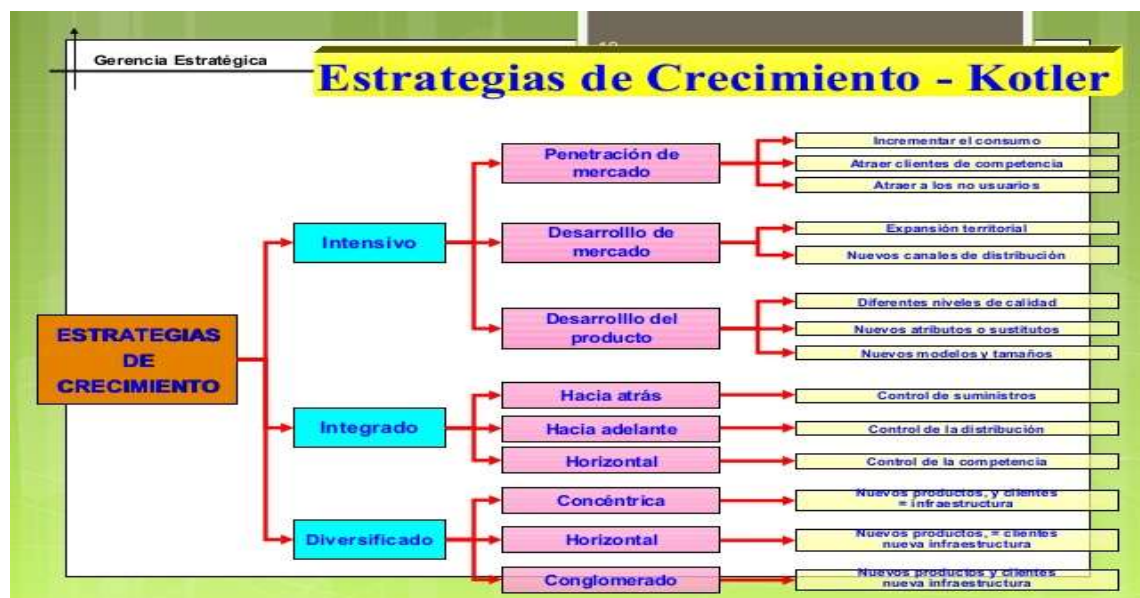


Gráfico 4: Clasificación de Estrategias de Crecimiento

Fuente: Administración Moderna : Estrategias de Michel Porter, desde

2.2.4 Fases del proceso estratégico

Un proceso estratégico se fundamenta en 3 fases principales las cuales se subdividen en 12 pasos, que pretenden sistematizar y ordenar el desempeño de la empresa para lograr ciertas ventajas competitivas. Las fases son las siguientes:

- Formulación de Estrategias
- Ejecución e implementación de la Estrategia
- Evaluación de las estrategias

2.2.4.1 Formulación de Estrategias

Es el proceso inicial, que conduce a la fijación de la misión de la empresa se basa en recoger información y estudiarla respecto a factores internos y externos que intervienen en el proceso estratégico. Uno de los métodos más utilizados es el análisis FODA que permite la identificación de: oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, logrando de esta manera establecer correlaciones entre ellos para fijar los objetivos y las estrategias de la organización. En conclusión consiste en la fijación de la misión, objetivos y estrategias empresariales.

2.2.4.2 Ejecución e implementación de las Estrategias

Luego de la etapa inicial, viene la parte, mediante la cual se movilizan los empleados y gerentes con el fin de poner en práctica las estrategias formuladas.

Para superar el problema que surge a la hora de poner en práctica una estrategia, se sugiere lo siguiente:

- Revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas.
- La definición de tareas claves de implementación
- Análisis e identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una Estrategia.

2.2.4.3 Evaluación de Estrategias

En esta fase se hace una evaluación de los resultados del plan; como parte inicial se somete a un nuevo diagnóstico de los factores internos y externos; luego se compara el proceso real con el planificado y finalmente se realizan las correcciones pertinentes.

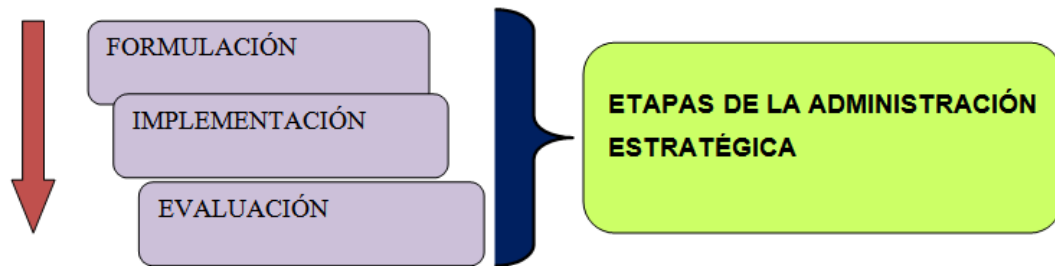


Gráfico 5: Etapas del Proceso Estratégico

Elaborado por: Clara Maribel Rodriguez

2.2.5 Marketing estratégico

Las empresas están en un entorno cambiante por tal motivo deben ser flexibles para ajustarse al medio en el cual se desenvuelven, de esta forma ir definiendo las estrategias que le van a servir de herramienta para conseguir la ventaja competitiva en el mundo organizacional, es aquí donde las compañías se fundamentan en el marketing estratégico “el desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que pueden combinarse con otras variables

estratégicas (como recursos financieros, humanos y de I + D) para alcanzar una estrategia integrada de empresa” (Lamb, 2000, p 15); en el marketing estratégico toda la compañía gira en torno de conseguir el mismo objetivo y es por ello que todos los recursos financieros, productivos y comerciales se direccionan en torno a un mismo sentido “... el margen estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo” (Hernández, Del Olmo, & García, 2000, p 14), éste está enfocado en cómo la organización logra alcanzar la diferenciación y a su vez mantenerla en el largo plazo. Para ello debe jugar y conocer muy bien los actores que intervienen tanto interna como externamente con la organización, logrando la combinación perfecta de variables que permitan

el logro de los objetivos planteados por la organización. El marketing permite integrar no sólo los clientes internos, sino externos de la organización, de esta manera entra a jugar un papel importante las necesidades de los consumidores, “...la tarea del marketing es descubrir las necesidades insatisfechas y preparar las soluciones satisfactorias” (Kotler, 1999,

p 37), éste no se da con la concepción del producto, ni es la forma como se logra vender bienes o servicios, por el contrario es una herramienta que se da antes, durante y después del proceso de venta. Se inicia con la identificación de las necesidades de los consumidores, con base en (Kotler, 1999) este análisis se logra el diseño de los productos que satisfarán dichas necesidades, luego llega la forma en que se da a conocer a los compradores, después viene el proceso de post compra, servicio al cliente, garantías, usos y aplicaciones dadas al mismo, cambios, adecuaciones o modificaciones surgidas posteriormente, todo esto se logra a través del marketing.

2.2.6 Plan de marketing

Es una gran herramienta de largo plazo que busca el posicionamiento de una organización a través de la generación de la ventaja competitiva, es el instrumento que deben tener en cuenta las organizaciones que se quieren enfocar en las necesidades de sus consumidores. Se define como un documento que contiene toda la planeación o diseño metodológico de la manera en que se va llevar a cabo el marketing en una compañía para lograr su desarrollo a largo plazo, fundamentado en la obtención de la ventaja competitiva. El Plan de Marketing permite orientar la organización hacia el logro de los objetivos, concede la facultad de conocer el entorno en el cual se desenvuelve la compañía, sus competidores, el marco legal, las tecnologías, posicionamiento en el mercado, oportunidades y amenazas; de esta manera se prepara para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas; también puede ayudar a la optimización de los recursos y a una mejor evaluación de los resultados obtenidos; tal como lo dice Rafael Muñiz en su libro Marketing en el Siglo XXI, el plan de marketing:

“aporta a la compañía que opera, bajo una óptica de marketing, una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías”

(Muñiz), generalmente las compañías exitosas son aquellas que planean sus acciones y que preveen las variables del entorno que las pueden afectar y a su vez están preparadas para enfrentar dichos acontecimientos. La toma de decisiones sobre bases sólidas y hechos concretos es una de las grandes ventajas que proporciona un Plan de Marketing.

Para Aguirre, M. (2008)

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos determinados. Así tenemos que el Plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía. No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc.)

El alcance del plan estratégico de marketing puede ser para 3 o 5 años, pero con revisiones anuales”.

2.2.6.1 Clasificación de las estrategias de marketing

Para Aguirre, M. (2008) las estrategias de marketing se clasifican en:

2.2.6.1.1 Estrategias de integración

- **De tipo vertical.-** Hacia atrás cuando una empresa desea extender sus operaciones hacia la realización de las actividades que antes desarrollaba su proveedores, hacia adelante, cuando ella busca incorporar dentro de sus actividades la labor que antes cubría un intermedio.

- **De tipo horizontal.-** Cuando la empresa expende su línea de productos hacia otros relacionados.

2.2.6.1.2 Matriz producto mercado

La matriz producto mercado presenta la formulación de cuatro alternativas estratégicas sobre la base de variables producto y mercado. Son las siguientes:

- **Estrategia de penetración.-** Cuando la empresa intenta obtener una mejor posición con el mismo producto que venía ofreciendo y con el mercado al cual se van dirigiendo.
- **Estrategia de desarrollo de producto.-** Cuando se produce el desarrollo de un nuevo producto que va a ser orientado hacia el mercado ya existente.
- **Estrategia de expansión e mercado.-** Cuando la empresa desarrolla nuevos productos que van ser orientados a nuevos mercados.

2.2.6.1.3 Estrategias Genéricas

El modelo de estrategias genéricas define las estrategias en la relación con la ventaja competitiva y el mercado al cual se dirige la empresa, las cuales son:

- **Estrategia de diferenciación.-** Que se basa en la competitividad que adquiere la empresa como resultado de la exclusividad que percibe el cliente por el producto.
- **Estrategia de liderazgo en costos.-** Cuando la empresa basa su competitividad en sus bajos costos que no pueden igualar los competidores.
- **Estrategia de segmentación.-** Cuando la empresa orienta su producto a una parte y no a todo el mercado, porque lo segmenta o divide según grupos homogéneos.

2.2.6.1.4 Estrategias Competitivas

Las estrategias competitivas se basan en el comportamiento que asume la empresa relación con sus competidores dentro del sector en que se desenvuelve. Según estas estrategias las empresas pueden ser líderes, retadoras, seguidoras o especializadas.

- **Estrategias competitivas de la empresa líder.-** La empresa es aquella que el mercado percibe como tal a través de los productos que ofrece y puede recurrir a las estrategias de incremento de la demanda y de defensa, para mantener su posición en el mercado.
- **Estrategias competitivas de la empresa retadora.-** Que puede recurrir a diversas estrategias de ataque frontal, flaqueo, guerrilla y nuevos mercados.
- **Estrategias competitivas de la empresa seguidora.-** Que son aquellas que se limitan a seguir las estrategias que otras empresas del sector aplican, con el fin de solo permanecer en el mercado.
- **Estrategias competitivas de la empresa especializada.-** Es la estrategia que solo se orienta a un segmento del mercado, sobre el cual tiene la ventaja competitiva de conocerlo bien.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Estrategia: es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Plan: Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Segmentación: Según Vasquez V. (2002), la segmentación busca la identificación de grupos homogéneos de clientes para adecuar el producto/ servicio de las características del mercado.

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

Ventaja competitiva: Para Porter M. (1985) denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios

menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes.

Posicionamiento: El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

Estrategia: Entiéndase como estrategia la forma de alcanzar los objetivos. El término estrategia proviene del lenguaje militar. Charles O. Rossoti dice que estrategia es "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones"

Políticas: Son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. (Navarrete, 2001, p. 13)

Principios corporativos: Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización.

Planeación Estratégica: “es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.” (Serna, 1997, p. 29)

Ventaja Competitiva: “Todo lo que una empresa hace especialmente vienen en comparación con empresas rivales.” (Navarrete, 2008, p.8)

Estrategia de Liderazgo empresarial: El liderazgo empresarial es detentado por aquel directivo o gerente de la empresa que logra captar la voluntad de sus empleados para que estos se vean compenetrados con el rumbo de la empresa y acepten sus directivas, consejos, sugerencias, de buen grado, reconociendo en él la capacidad de mando y la competencia organizativa y directriz.

Misión: “Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el

logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.” (Serna, 1997)

Oportunidades: “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna adecuada.” (Serna, 1997)

Táctica: La táctica es una estrategia de orden más bajo, son acciones para lograr objetivos más pequeños en periodos menores de tiempo, se las puede considera como tareas más específicas y no tan globales como serían las estrategias.

Competencia: La competencia se define como una situación tal en la que los agentes económicos (productores y consumidores) son libres de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir dónde y a quién comprarlos.

Demanda: La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.

Visión: “Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenecía de todos los miembros de la organización.” (Serna, 1997)

2.4 IDEA A DEFENDER

Con el Diseño de un modelo de planificación estratégica para la empresa “Labor Diésel Turbo Parts” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, mejorará la comercialización y se incrementará la rentabilidad.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se llevará a cabo en la Empresa Comercial “Labor Diesel Turbo Parts” de la ciudad de Riobamba y se desarrollará mediante la combinación de las siguientes modalidades de investigación:

Se utilizará como metodología el diseño no experimental, para analizar las variables sin manipulación solo de observación, interpretando los factores que trae consigo la investigación; las herramientas de auditoría a utilizarse durante su ejecución serán de carácter longitudinal y transversal, basados en la investigación de campo y en el tiempo.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Descriptiva.- Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, busca los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que adquieren los productos que comercializa la Empresa Comercial “Labor Diesel Turbo Parts” lo que permitirá realizar la Propuesta de Planificación Estratégica para la Empresa que coadyuvarán en una mejor gestión empresarial.

Investigación Exploratoria: Este tipo de diseño de investigación se usa para examinar y comprender una situación con el fin de identificar claramente el problema.

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para Hernández et al. (2010, p. 149), describen este tipo como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”; en consecuencia, esta investigación es de tipo no experimental, ya que se observa los factores que afectan a la comercialización en la Empresa Comercial “Labor Diesel Turbo Parts” tanto los

factores internos como externos, en su ambiente de trabajo natural, sin afectar ningún variable.

3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Método Teórico: Es un método de investigación que permiten conocer o determinar los procesos teóricos a ser utilizados en la investigación dando como resultado una fundamentación teórica necesaria.

Método Deductivo: La deducción va de lo general a lo particular. En este sentido, la presente investigación partirá de hechos generales a hechos particulares permitiendo tener una relación directa con el problema a investigar, el mismo que nos ayudará a tomar decisiones en el transcurso del desarrollo de la misma.

Método Inductivo: Se lo aplicará al efectuar los procedimientos de análisis interno y externo con lo cual se establecerán resultados globales de la situación actual de la entidad, lo cual facilitará la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Método Analítico: Sirve para examinar, comprender e interpretar los resultados que se obtendrán mediante la información solicitada a la empresa en forma explícita y clara.

Método Estadístico: Se lo aplica para la realización práctica, en dónde se obtendrán los resultados por medio de cálculos, aplicación de fórmulas y representaciones gráficas.

3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Observación: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Gran parte del acuerdo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación, la misma que puede ser aplicada en la Empresa Comercial “Labor Diesel Turbo Parts” de la ciudad de Riobamba, para el conocimiento integral del entorno.

Encuesta: Consiste en la aplicación de un formulario elaborado con preguntas cerradas, mixtas y abiertas a un grupo de la población, las mismas que se aplicarán en la Empresa Comercial “Labor Diesel Turbo Parts” de la ciudad de Riobamba.

Entrevista: Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas es decir con las autoridades de la Empresa Comercial “Labor Diesel Turbo Parts” de la ciudad de Riobamba, y el investigador; Se realiza con el fin de obtener información; esta técnica va a ser de gran ayuda en la presente investigación.

3.6 INSTRUMENTOS

Guía de Encuesta: Es un medio para obtener información, es decir contestación a interrogantes, que permite evaluar las operaciones de la Empresa Comercial “Labor Diesel Turbo Parts” de la ciudad de Riobamba.

Guía de Entrevista: Medio por el cuál a través de un listado de preguntas estructuradas se obtendrá información de sumo interés para el desarrollo de la investigación.

Guía de Observación: Medio por el cuál a través de la observación se obtendrá información acerca del comportamiento y cumplimiento de los procedimientos relacionados a la investigación.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para este estudio se tomó en consideración el personal interno que labora en la empresa y también al personal externo para de esta manera cerciorarse del cambio en la estructura de la organización y observar también el grado de satisfacción al momento de realizar las encuestas a todos los colaboradores.

Para realizar las encuestas y saber cuántas como mínimo se debe tomar en cuenta lo que dice la teoría presentada por David Aker que dice: “Cuando no se conoce, o no se tiene una clara idea de la situación del mercado, se dan los valores máximos a la probabilidad de que ocurra el evento y a la probabilidad de que no ocurra (0,15), asignando estos valores a P y Q”. Es decir en este caso se trabajó con el 0,85% de confiabilidad.

Para la aplicación de las encuestas se tomaron a una parte del universo de estudio que son 414 personas, de las cuales 400 son socios activos, 9 son personal directivo y los demás son a nivel administrativo de la Empresa “Labor Diesel Turbo Parts” de la ciudad de Riobamba.

Tabla 1: Universo de Estudio

POBLACIÓN	CANTIDAD
GERENTE	1
SECRETARIA/CONTADORA	1
PERSONAL OPERATIVO	4
CLIENTES	408
TOTAL	414

Fuente: labor diesel turbo parts

Elaboración: Clara Maribel Rodriguez

3.7.1 Muestra.

Como se puede observar, según datos adjuntos la población involucrada en el presente trabajo investigativo, es muy extensa, por lo que se procederá a determinar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

Dónde:

n = Tamaño necesario de la muestra a definir.

N = Población o universo de estudio (414)

E = Error admisible determinado por el investigador (15%).

$$n = \frac{414}{0,15^2(414 - 1) + 1}$$

Muestra = 40 encuestados

A partir del proceso estadístico aplicado, la muestra a ser evaluada será de 40 personas con un nivel de confianza del 85% y riesgo del 15%.

3.8 RESULTADOS

3.8.1 Análisis de la entrevista

Una vez aplicada la entrevista al Gerente de la Empresa se concluye lo siguiente:

Tabla 2: Resumen de Entrevista (Gerente)

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿La empresa cuenta con un Plan estratégico?	La empresa no cuenta con un plan estratégico para su actividad comercial.
2. Considera que es importante diseñar un plan estratégico?	Es muy importante para la gestión empresarial, ya que en este documento se identifica la situación actual de la organización, sus fortalezas, debilidades y con todos estos antecedentes proyectarse a redefinir sus metas y objetivos. Considero además que es muy importante para el desarrollo de la empresa.
3. ¿Qué ventajas cree usted que alcanzaría la empresa al contar con un plan estratégico?	Una de las principales ventajas que se alcanzaría sería que el documento serviría como base para controlar si se están alcanzando los objetivos propuestos de acuerdo al presupuesto económico - financiero, determinado en un cronograma de actividades.

PREGUNTA	RESPUESTA
<p>4. ¿Qué tipo de problemas internos y externos ha identificado en la empresa?</p>	<p>Los principales problemas que se han identificado en la empresa son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de liquidez ➤ Disminución de las ventas ➤ Aumento de los costos ➤ Reducción de la productividad ➤ Incremento de los gastos de operación ➤ Pérdida de clientes importantes ➤ Aumento de la cartera vencida ➤ Marcado estrés y falta de tiempo de los jefes ➤ Lentitud en los procesos de toma de decisiones
<p>5. ¿Cómo considera usted el clima laboral en la empresa?</p>	<p>Considero que el clima laboral dentro de la empresa es el adecuado.</p>
<p>6. ¿La empresa cuenta con un manual de políticas de la empresa?</p>	<p>La empresa no cuenta con un manual de políticas establecidas.</p>
<p>7. ¿Cómo considera usted el crecimiento de la empresa?</p>	<p>El crecimiento de la empresa actualmente ha sido lento y pausado ocasionado por varios factores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Disminución de las ventas ➤ Aumento de los costos ➤ Reducción de la productividad ➤ Pérdida de clientes importantes ➤ Aumento de la cartera vencida ➤ Lentitud en los procesos de toma de decisiones.
<p>8. ¿La empresa tiene diseñado e implementado indicadores de gestión?</p>	<p>La empresa no ha diseñado e implementado indicadores de gestión para utilizarlos como herramientas que faciliten la evaluación de los procesos internos de la organización.</p>

PREGUNTA	RESPUESTA
9. ¿De qué manera considera la gestión administrativa en la empresa?	En lo personal considero que la gestión administrativa en la empresa es la adecuada.
10. ¿Qué tipo de bienes/servicios considera que deben incrementarse en la empresa?	Considero que debería mejorar los servicios en atención a sus clientes en lo relacionado al mantenimiento, reparación y comercialización de turbos, bombas y sistemas de inyección a diesel y gasolina entre otros.
11. ¿Cuáles son los aspectos más importantes que contribuyen en el desarrollo de una gestión administrativa eficiente y eficaz en la organización?	<p>Creo que se deben considerar aspectos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecimiento de la responsabilidad y ética del personal administrativo involucrado en la organización. ➤ Implementación de indicadores de desempeño y productividad ➤ Promover un adecuado clima laboral en la empresa, etc.

3.8.2 Análisis de las Encuestas

La encuesta ha sido aplicada al personal interno y externo de la empresa.

1. Los bienes/servicios, que suministra la empresa “Labor Diesel Turbo Parts”, son:

Tabla 3: Calidad de bienes/servicios que suministra “Labor Diesel Turbo Parts”

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
Excelente	23	58%
muy bueno	12	30%
Bueno	4	10%
Malo	1	2%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

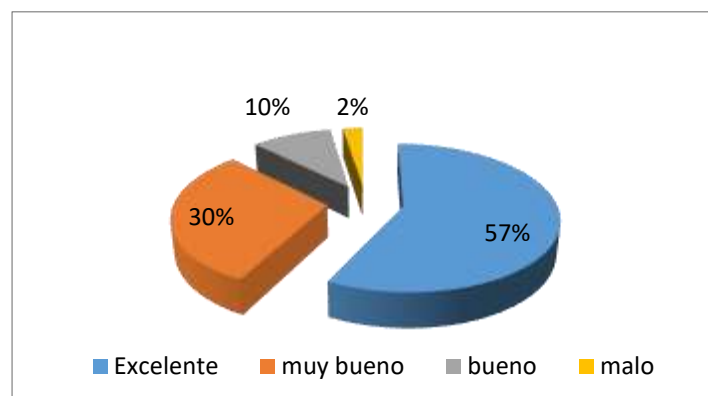


Gráfico 6: Calidad de bienes/servicios que suministra “Labor Diesel Turbo Parts”

e

nte: Tabla 3

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

Análisis e Interpretación:

Al preguntar la satisfacción que siente el cliente al ser atendido en la empresa, según las escalas de valoración es excelente, muy buena, buena y malo, como se nota en la gráfica, existe una excelente aceptación de los clientes con los bien y/o servicio que recibe por parte de la empresa en un 57%, denotando que existe plena satisfacción con respecto a la satisfacción de necesidades de los clientes. Con respecto a la insatisfacción del cliente con respecto a la empresa (3.0%), se debe, como manifiesta en la encuesta, a la falta de stock de repuestos que tiene la empresa y, demoras en la atención del servicio.

2. El servicio que recibe por parte del personal que trabaja en la empresa es:

Tabla 4 Servicio del personal que trabaja en la empresa

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
Excelente	25	63%
muy bueno	15	37%
Bueno	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

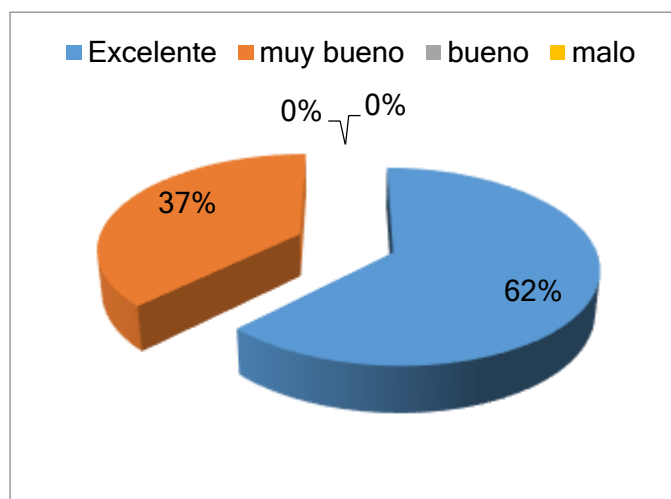


Gráfico 7: Servicio del personal que trabaja en la empresa

Fuente: Tabla 4

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

Análisis e Interpretación:

El 62% de los encuestados respondieron que la atención que reciben por parte del personal de la empresa es excelente, y el 38% respondieron que es muy bueno y que las demoras son por el exceso de trabajo que tiene la empresa.

3. ¿Qué empresas participan en el mercado, similares a la prestación de bienes/servicios de Labor Diesel Turbo Parts?

Entre las principales empresas que participan con productos/servicios similares a los que oferta Labor Diesel Turbo Parts, tenemos:

- Turbos Riobamba
- Mundo Diésel
- Auto Extreme Racing
- Inyectronic S.A.
- Mavesa
- Casavaca

4. ¿Cuál de los siguientes factores considera ud., que le hace falta a la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes?

Tabla 5: Factores que le hace falta a la empresa según sus clientes

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
Ubicación estratégica	7	17%
Atención de servicio	6	15%
Seguridad y confianza	6	15%
Costos reducidos	5	13%
Precios de venta adecuados	5	13%
Publicidad y propaganda	2	5%
Atención oportuna	3	8%
Puntualidad y garantía	6	15%
Otros, especifique	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: encuesta aplicada

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

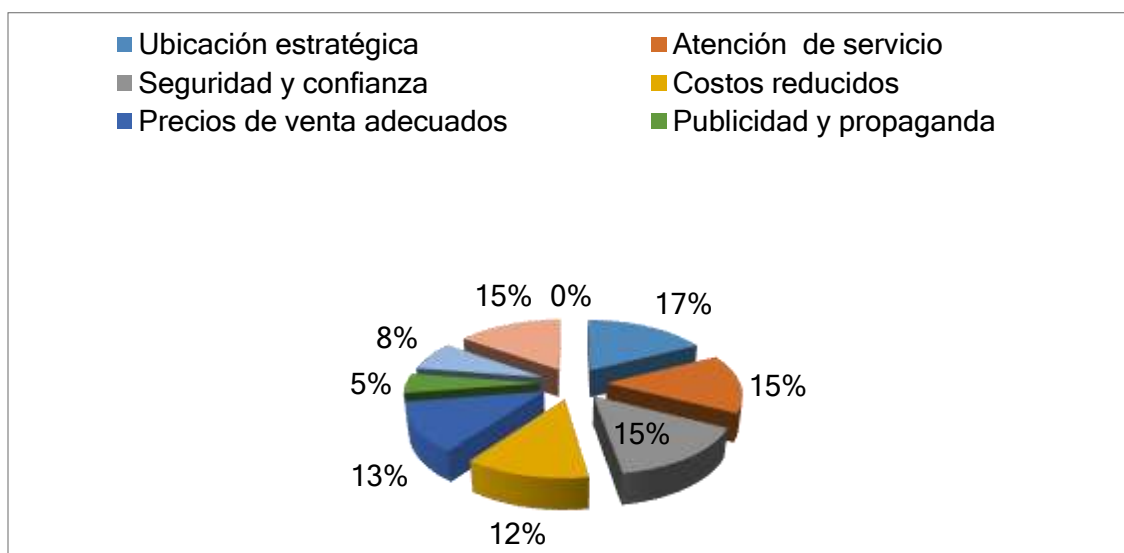


Gráfico 8: Factores que le hace falta a la empresa según sus clientes

Fuente: Tabla 5

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

Análisis e Interpretación:

Según los encuestados que representan el 5% de la muestra examinada, consideran que la empresa carece de un plan de publicidad y propaganda efectivo, seguido con un 8% en deficiencias en atención oportuna, en contra parte consideran que la empresa se encuentra en una favorable ubicación geográfica con un 18%, la atención de servicio, seguridad y confianza, puntualidad y garantía representan el 15%, y, en menor proporción los costos reducidos, precios competitivos con un 13%.

5. ¿En el último semestre qué problemas ha tenido con la empresa “Labor Diesel Turbo Parts”

Tabla 6: Problemas de clientes con la empresa “Labor Diesel Turbo Parts”

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
Atención oportuna	5	13%
Puntualidad	8	20%
Garantía	3	8%
Atención de servicio	3	8%
Ninguno	21	52%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

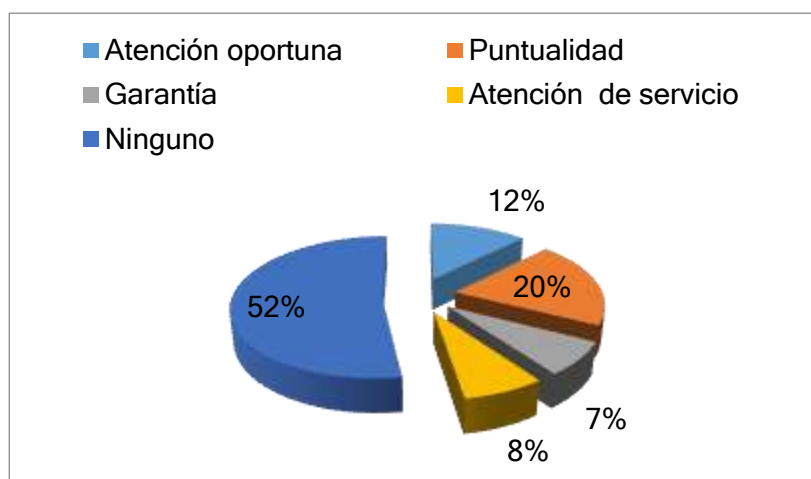


Gráfico 9: Problemas de clientes con la empresa “Labor Diesel Turbo Parts”

Fuente: Tabla 6

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

Análisis e Interpretación:

El mayor problema que representa el 20%, que representan 8 encuestados, es la puntualidad tanto en la asistencia de los trabajadores así como en la puntualidad en la entrega de los trabajos ocasionados por falta de un reglamento interno de la empresa, el 13% que constituyen 5 encuestados manifiestan la atención oportuna, debido al incremento de pedidos; y, en menor proporción con 8% la garantía en el trabajo y la atención de servicio ocasionado por falta de capacitación en atención de servicio por parte de los directivos de la empresa.

6. Las instalaciones que dispone la empresa para atención de sus clientes es:

Tabla 7: Las instalaciones que dispone la empresa para atención de sus clientes

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
Excelente	6	15%
muy bueno	29	72%
bueno	4	10%
Malo	1	3%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

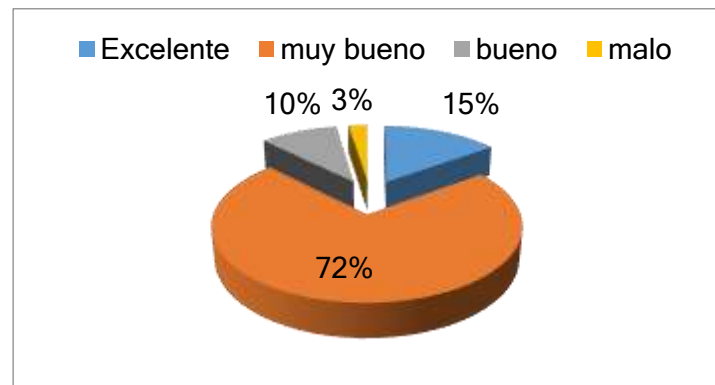


Gráfico 10: Las instalaciones que dispone la empresa para atención de sus clientes

Fuente: Tabla 7

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

Análisis e Interpretación:

El 72% que representan 29 encuestados respondieron que las instalaciones que mantiene la empresa para atención de sus clientes es muy buena, pero que debería ampliarla para optimizar recursos y alcanzar mayor satisfacción de sus clientes, un 15% que representan a 6 encuestados respondieron que es excelente; y, menor proporción el 3% y 10% consideran que es malo y bueno respectivamente.

7. ¿Cómo considera usted la disponibilidad de equipos y tecnología implementados por la empresa “Labor Diesel Turbo Parts”?

Tabla 8 Disponibilidad de equipos y tecnología implementados

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
Excelente	4	10%
muy bueno	23	57%
Bueno	12	30%
Malo	1	3%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

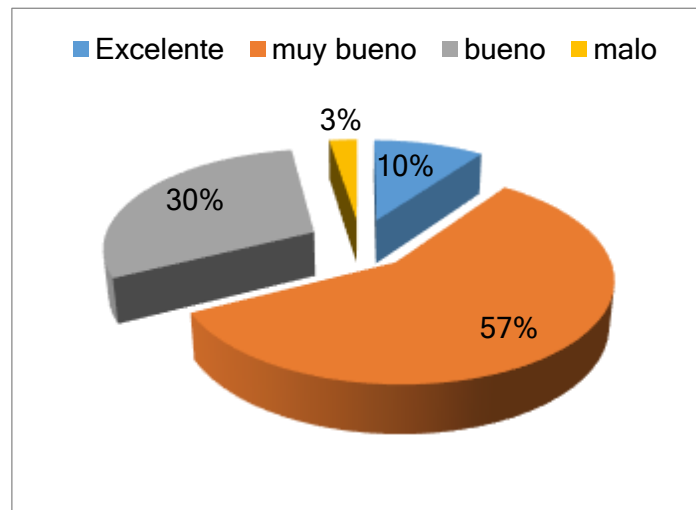


Gráfico 11: Disponibilidad de equipos y tecnología implementados

Fuente: Tabla 8

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

Análisis e Interpretación:

El 58% que representan 23 encuestados respondieron que los equipos y la tecnología implementados en la empresa son muy buenos, pero para mayor atención oportuna, puntualidad y satisfacción del cliente le convendría actualizarlos, el 30% que corresponden a 12 encuestados respondieron que es bueno; y, en menor proporción con 10% y 3% que representan a 4 y 1 encuestados respondieron excelente y malo respectivamente.

8. ¿Cómo considera los precios de la empresa “Labor Diesel Turbo Parts”, en relación a los de la competencia?

Tabla 9 Precios de “Labor Diesel Turbo Parts”, en relación a los de la competencia

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
Excesivos	5	12%
Adecuados	35	88%
No sé	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez



Gráfico 12: Precios de “Labor Diesel Turbo Parts”, en relación a los de la competencia

Fuente: Tabla 9

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

Análisis e Interpretación:

El 88% es decir 35 encuestados consideran que los precios de los bienes y servicios que oferta la empresa “Labor Diesel Turbo Parts” en relación a la competencia son adecuados, y en menor proporción el 13 % que representan 5 encuestados.

9. ¿Cree usted que la empresa está bien administrada?

Tabla 10Buena Administración

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
Si	25	62%
No	0	0%
Desconozco	15	38%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

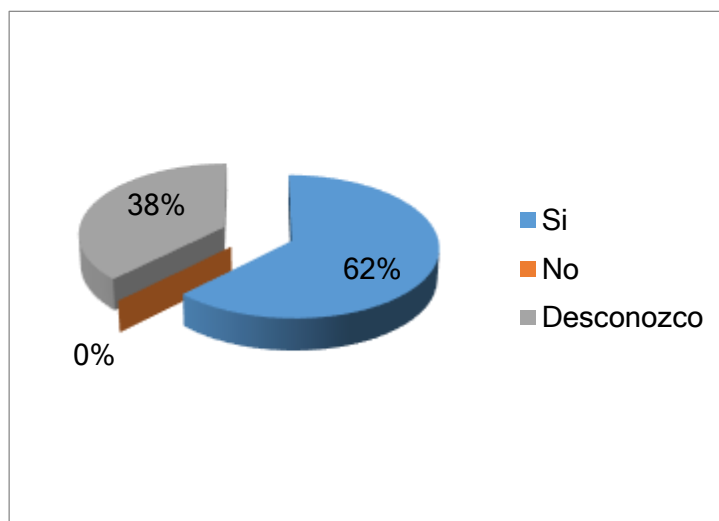


Gráfico 13: Buena Administración

Fuente: Tabla 10

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

Análisis e Interpretación:

El 63% que representan 25 encuestados contestaron que la empresa se encuentra bien administrada, esto como resultado del crecimiento de la empresa tanto en infraestructura como en personal, y en menor proporción que es el 38% que representan 15 encuestados respondieron que desconocen acerca de su gestión.

10. ¿Cree usted que la empresa debería aumentar productos /servicios?

Tabla 11 Aumento de Productos y Servicios

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
Si	31	77%
No	0	0%
No sé	9	23%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

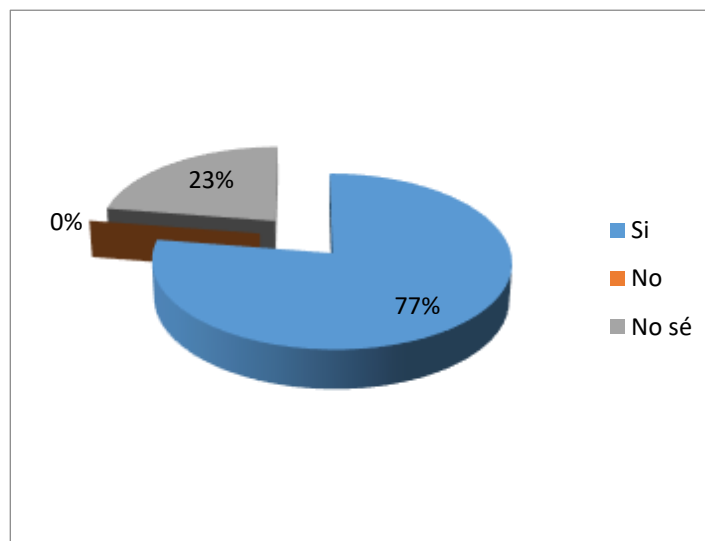


Gráfico 14: Aumento de Productos y Servicios

Fuente: Cuadro n°. 9

Elaborado: Clara maribel rodriguez

Análisis e Interpretación:

El 78% que representan 31 encuestados contestaron que ha la empresa le convendría diversificar sus productos y servicios, con lo ganaría mayor participación en el mercado e incrementaría sus ingresos y utilidades, y en menor proporción consideran que no saben en 23% que representan 9 encuestados.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Gráfico 15: Modelo de Administración Estratégica

Fuente: Fred, conceptos de administración estratégica, 2013

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

4.2 GENERALIDADES

“Labor Diesel Turbo Parts” es una empresa dedicada al mantenimiento, reparación y comercialización de turbos, sistemas de reparación, bombas e inyecciones a diésel y gasolina. Tiene en el mercado 15 años, ha crecido proporcionalmente a la demanda del mismo y actualmente genera 6 puestos de trabajo, su gerente propietario es el tecnólogo Holger Sanmartin, ha ido forjándose metas continuas las cuales le han permitido sobresalir en esta actividad la misma que se ha visto envuelta en una serie de cambios como de lugares ya que por el nivel de demanda creciente que tuvo en el mercado riobambeño tuvo que ampliar tanto su línea de servicios como comercial determinándose así a la sostenibilidad de la empresa actual.

En la actualidad en el ecuador existen 45 laboratorios a diésel que en su mayoría tienen déficit en su planta industrial ya que las mismas son escasas en su producción a nivel mundial pese a esto la empresa ha tomado decisiones fuertes en lo que requiere a la ampliación industrial de la misma invirtiendo sumas fuertes de dinero en lo que concierne a las maquinarias para realizar los servicios mencionados que sin lugar a duda

ha solventado la liquidez en la empresa, cabe recalcar que la inversión en esta empresa ha crecido ya que también la línea comercial de productos está en un 80% completa.

LOGOTIPO EMPRESARIAL CON EL QUE SE IDENTIFICA LA EMPRESA



Los principales productos que la empresa comercializa son:

- Turbos
- Bombas a inyección
- Bombas electrónicas
- Inyectores a inyección
- Inyectores electrónicos
- Repuestos de motores originales
- Repuestos de motores alternos
- Repuestos de bombas
- Toberas alternas
- Toberas originales
- Mangueras de compresión
- Aditivos
- Filtros
- Refrigerantes
- Aceites
- Rodelas
- Válvulas
- Tres cuartos
- Ejes
- Actuadores
- Comprobadores de inyector
- Comprobadores de bombas
- Escáner
- Herramientas, etc.

Los servicios que oferta la empresa son:

- Comercialización y distribución de turbos y bombas de inyección
- Calibración de inyectores y bombas

- Reparación de motores
- Diagnóstico computarizado de motores
- Reconstrucción de bombas e inyectores electrónicos

Las principales empresas que se han identificado como competencia para Labor Diesel Turbo Parts son:

- Turbos Riobamba
- Mundo Diésel
- Auto Extreme Racing
- Inyectionic S.A
- Mavesa
- Casavaca

Los proveedores de la empresa Labor Diesel Turbo Parts son:

- Garner Espinosa S.A
- CS Diesel
- Tecnova
- Adeco
- Diaccess

Políticas con clientes

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es lograr su satisfacción.
- Atender al cliente con responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- La calidad es la constante de todas las etapas, actividades, tareas y procesos, desarrollados para nuestros clientes.

Políticas de Procesos Internos

- Los puestos de trabajo en el área operativa, la ejecución de una actividad de la empresa son de carácter polifuncional, ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté capacitado.
- Una vez adquirido

Organigrama Funcional

El organigrama funcional con el que trabaja la empresa “Labor Diesel Turbo Parts” ha sido estructurado de manera empírica, y se lo ha ido modificando al pasar de los años, según las necesidades que ha requerido la empresa, la estructura funcional que se maneja en la actualidad es como se presenta a continuación:

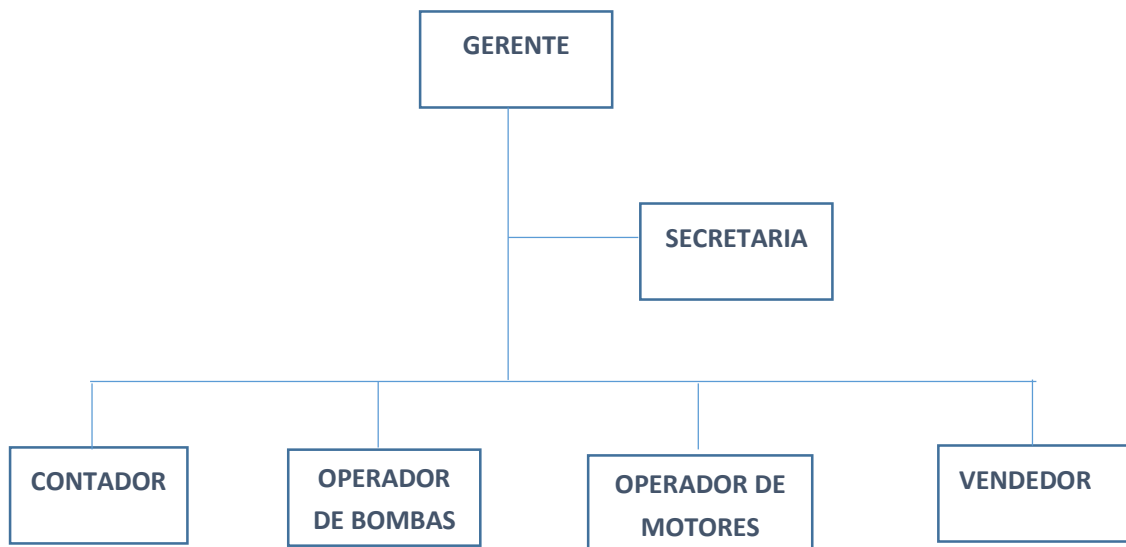


Gráfico 16: Organigrama Funcional

Fuente: Labor Diesel Turbo Parts

Elaborado: Clara Maribel Rodriguez

Situación Financiera

El total de Activos de la empresa es de \$ 15.924,31 (quince mil novecientos veinte y cuatro dólares con treinta y un centavos); el saldo en la cuenta de Activos Fijos (maquinaria, equipo e instalaciones, muebles y enseres, equipo de computación y software), representa uno de los activos de mayor peso en el estado financiero de la empresa con un valor de \$ 8.052,68 (ocho mil cincuenta y dos dólares, con sesenta y ocho centavos), esto refleja el elevado grado de inversión que ha realizado la empresa en el transcurso de los años.

Los pasivos de la empresa ascienden a \$ 8041,88 (ocho mil cuarenta y un dólares con ochenta y ocho centavos), las deudas adquiridas por la empresa para financiar sus actividades operativas (financiamiento con costo) representan el 97% del total de

pasivos. Se puede deducir que en situaciones extremas las deudas adquiridas por la empresa pueden estar respaldadas o garantizadas por sus activos disponibles.

En la actualidad su patrimonio neto asciende a \$ 7.522,43 (siete mil quinientos veinte y dos dólares con cuarenta y tres centavos).

En relación al comportamiento de las ventas la empresa en el último semestre alcanzó \$ 84.734,51 (ochenta y cuatro mil setecientos treinta y cuatro con cincuenta y un centavos), se puede manifestar que se encuentra ligeramente estable, ya que en temporadas sus ventas pueden subir o bajar de forma leve.

La dificultad surge cuando, no se logra cubrir la demanda por falta de tiempo y personal, ocasionando incumplimiento en la entrega de trabajos.

Proveedores

Los proveedores representan las instituciones que facilitan la realización del servicio que ofrece esta empresa, incorporando: máquinas, herramientas, materiales, suministros que permiten proveedor del servicio final que se ofrece a los clientes. La empresa ha venido trabajando con una lista de proveedores desde hace varios años y con los que ha mantenido una buena relación comercial, las políticas de comercialización de los proveedores son adecuadas ofreciendo facilidades de pago y créditos.

Se presenta a continuación la lista de los principales proveedores de la empresa:

- Garner Espinosa S.A.
- Cs Diesel
- Tecnova
- Adeco
- Diaccess

4.2.1 Planteamiento de los problemas actuales

Labor Diesel Turbo Parts paulatinamente a partir de sus inicios, ha demostrado un leve crecimiento por la demanda existente, incrementado de esta manera fuentes de empleo en todas sus áreas sean estas operativas y administrativas. Como se puede dar cuenta esta empresa requiere de una estructura ordenada y sólida que le permita a su propietario tomar las decisiones de manera oportuna y efectiva.

Actualmente la empresa necesita dar una solución a un inconveniente que cada día se hace más imprescindible y es la carencia de una planificación estratégica, ya que la falta de estrategias efectivas ha originado múltiples inconvenientes en todas las áreas de la organización, afectando la productividad como consecuencia reduciendo la cantidad de productos/servicios que pueda ofertar. De esta manera demostrando que el modelo de administración actual que la empresa mantiene es ineficiente.

A continuación se presentan los problemas específicos que atraviesa la organización:

- No existe un manual en el que se detalle las actividades y funciones específicas de cada colaborador que incide en el normal funcionamiento de la empresa, ya que existen actividades que son realizadas según surja la necesidad que se requiera (personal rotativo), lo que genera pérdidas de tiempo, no se respeta cada área de trabajo y se acumula el trabajo para ciertos trabajadores.
- Incomodidad de los clientes y demora en la entrega de los trabajos, ocasionado como consecuencia de la inestabilidad del ambiente de trabajo por el trabajo acumulado.
- No se cuenta con un sistema de control y orden de los equipos y herramientas que utilizan.
- Se desconoce lo que implica el establecer una planificación estratégica, lo que ha generado se conduzca la administración de la empresa de forma empírica, lo que ha generado que la productividad y calidad disminuya.
- Carencia de políticas organizacionales que permitan reducir riesgos de pérdidas y confusión de equipos y herramientas para que se pueda dar una atención oportuna a sus clientes sin pérdida de tiempo y demoras.

Estos problemas entre otros se han acentuado en el último semestre de funcionamiento de la empresa los cuales justifican una mejora urgente y sobre todo de la implementación inmediata de una Planificación Estratégica.

4.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En la empresa Labor Diésel Turbo Parts de la ciudad de Riobamba, dentro del análisis del macro y micro ambiente, se observa que tiene tanto oportunidades como amenazas, la cual deberá aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno y enfrentar las amenazas y de esta manera alcanzar mayor ventaja competitiva en el mercado. Al igual que en el análisis interno se observa que la empresa posee más debilidades que fortalezas, por lo que es necesario implementar estrategias que permitan mejorar la parte interna de la empresa.

4.2.1 Análisis externo

Tabla 12: Análisis Externo

MACRO PROCESO	PROCESO	CRITERIOS	COMPORTAMIENTO	O	A
EVALUACIÓN EXTERNA	ECONÓMICOS	Inflación	La reducción del poder adquisitivo de la población se afectaría al gasto, dando mayor prioridad a los productos de primera necesidad.		
		Tasas de Interés activa	La tasa de interés vigente del Sistema Bancario no ha tenido mayor variación por si se necesitaría de un préstamo bancario en el futuro, situación que resultaría beneficioso para poder inyectar inversión para un crecimiento .	X	X
		Importaciones	Son un factor muy importante ya que permiten adquirir productos que no son producidos en nuestro país en ocasiones más baratos, de	X	

MACRO PROCESO	PROCESO	CRITERIOS	COMPORTAMIENTO	O	A
			mayor calidad, beneficiando a los consumidores, de esta manera ayudando a la propensión al ahorro y a la inversión.		
	POLITICOS	Sistema de gobierno	El sistema de gobierno aplicado por el presidente Ec. Rafael Correa ha sido un sistema proteccionista a la economía nacional con tendencias socialistas lo que ha generado restricciones a las importaciones generándose un factor amenazante para la empresa.		X
		Aranceles	La mayoría de productos que se comercializa en la empresa son de origen extranjero.		X
	SOCIALES	Desempleo	Ingreso de nuevos competidores El incremento de los ingresos de la población hace que cada vez se destine mayores recursos económicos a la compra de vehículos generándose de esta manera una oportunidad de incremento de nuestros productos y servicios.	X	X
		Sueldos y Salarios			
	TECNOLÓGICOS	Tecnología	La tecnología es un elemento esencial para el progreso económico y la competitividad ya que permite alcanzar mayores ventajas competitivas, se puede brindar un servicio de calidad y oportuno a los clientes.	X	
	DEMOGRÁFICOS	Cambios demográficos por ciudad, estado, región y país.	Labor Diesel Turbo Parts se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, en la zona centro del país, lugar estratégico que abarca las provincias de Tungurahua, Bolívar, Pastaza y Cotopaxi.	X	

MACRO PROCESO	PROCESO	CRITERIOS	COMPORTAMIENTO	O	A
	CULTURALES	Características culturales de la población	El incremento de parque automotor como consecuencia de estatus social.	X	
			Confianza y fidelidad de los clientes	X	
	GUBERNAMENTALES	Estabilidad Económica	Crisis política y económica del país		X
			Nuevas disposiciones tributarias		X
	COMPETITIVOS	Calidad, precio, producto, servicio	Competencia desleal		X
			Publicidad deficiente		X
			Empresas con mayores recursos		X

Tabla 13: Matriz de Factores Externos Claves

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
Nº	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
O1	Tasas de Interés activa	0,11	4	0,42
O2	Importaciones	0,08	3	0,24
O3	Sueldos y Salarios	0,11	4	0,42
O4	Tecnología	0,11	4	0,42
O5	Cambios demográficos por ciudad, estado, región y país.	0,08	3	0,24
O6	El incremento de parque automotor como consecuencia de estatus social.	0,11	4	0,42
O7	Confianza y fidelidad de los clientes	0,11	4	0,42
AMENAZAS				
A1	Inflación	0,03	1	0,03
A2	Sistema de gobierno	0,03	1	0,03
A3	Aranceles	0,05	2	0,11
A4	Desempleo	0,05	2	0,11
A5	Crisis política y económica del país	0,03	1	0,03
A6	Nuevas disposiciones tributarias	0,03	1	0,03
A7	Competencia desleal	0,03	1	0,03
A8	Publicidad deficiente	0,03	1	0,03
A9	Empresas con mayores recursos	0,05	2	0,11
TOTAL		1	38	3,05

En el análisis externo se determinaron las oportunidades que la empresa puede alcanzar como la utilización de financiamiento externo con tasas de interés bajas, mayor número de importaciones por causa de mayor requerimiento de sus usuarios, actualización tecnológica lo que le permitirá dar mayor servicio a satisfacción de sus clientes, incremento en las ventas ocasionado por el incremento de los sueldos y salarios de la población económicamente activa, incremento del parque automotor de lo que surgirá mayores repuestos y utilización de servicios que la empresa ofrece, así como aumentar la confianza y fidelidad de los clientes.

En lo que se refiere a las amenazas, uno de los factores que afecten al incremento en las ventas es la inflación, políticas gubernamentales en materia económica relacionadas al incremento de impuestos y aranceles, incremento del desempleo, crisis política y económica del país, competencia desleal, publicidad deficiente y la participación de nuevas empresas con mayores recursos financieros.

El resultado es de **3.05, superior al promedio de 2.5**, lo que indica que las oportunidades que posee el departamento deben ser aprovechadas, pues las situaciones o factores que están fuera del control de la empresa se encuentran a favor de la misma y su aprovechamiento será factible si se cumplen determinadas condiciones, mientras tanto, los factores externos que están fuera del control de la empresa a los que se consideró como amenazas deben combatirse antes que puedan perjudicar y/o limitar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

4.2.2 Análisis interno

Tabla 14: Análisis interno

MACRO PROCESO	PROCESO	CRITERIOS	COMPORTAMIENTO	F	D
EVALUACIÓN INTERNA	ÁREA ADMINISTRATIVA	Planificación	La empresa no cuenta con un plan estratégico definido de manera formal.		
			Falta de Misión, Visión y objetivos claros		
			Los trabajadores y empleados se encuentran amparados bajo contratos legalmente establecidos.		X
		Organización	Descoordinación de tareas	X	X
			Trabajo no planificado		
			Falta de políticas claras		
			Falta de motivación e incentivos a sus empleados y trabajadores		X
		Documentación			X
			Son un factor muy importante ya que permiten adquirir productos que no son producidos en nuestro país en ocasiones más baratos, de mayor calidad, beneficiando a los consumidores, de esta manera ayudando a la propensión al ahorro y a la inversión.	X	X
	ÁREA FINANCIERA	Contabilidad	Los resultados financieros son generados adecuadamente conforme a las necesidades internas y exigencias de los organismos de control.	X	
		Liquidez	Liquidez financiera adecuada que le permite dinamizar su actividad.	X	
		Selección de	Inexistencia de programas de capacitación al personal.		X

MACRO PROCESO	PROCESO	CRITERIOS	COMPORTAMIENTO	F	D
	TALENTO HUMANO	personal	Excelente recurso humano	X	X
		Sueldos y Salarios	Procesos de reclutamiento y selección de personal realizados de forma empírica		
		Trabajo en equipo	Buen ambiente de trabajo.	X	
	ÁREA DE MARKETING	Publicidad	Ubicación geográfica estratégica	X	X
			La empresa no cuenta con una planificación de publicidad y propaganda.		
			La infraestructura con la que cuenta la empresa no es funcional		
	ESTRUCTURA FUNCIONAL	Funciones	Duplicidad de funciones		X
		Organigrama funcional	Organigrama funcional y estructural no definido claramente		X
	CULTURA CORPORATIVA	Culturales axiológicos	En la empresa se identifica que no cuenta con una cultura organizacional.		X
	ÁREA TECNOLÓGICA	Software	El software contable le permite controlar el movimiento financiero, y generar la información financiera cuando se lo requiera de forma oportuna y clara.	X	X
		Tecnología de punta	Falta de actualización tecnológica lo que le permitiría generar un mejor servicio.		
	SERVICIO AL CLIENTE	Atención oportuna	Respeto al cliente	X	
			Los empleados y trabajadores confían en la empresa.	X	
			Los clientes se encuentran satisfechos con los bienes y servicios que la empresa oferta	X	

MACRO PROCESO	PROCESO	CRITERIOS	COMPORTAMIENTO	F	D
			actualmente.		
	INNOVACIÓN Y DESARROLLO	INNOVACIÓN	La empresa no cuenta con alianzas estratégicas para captar nuevos clientes. Carencia de nuevos planes de servicio a ofertar		X X
	INDICADORES DE GESTIÓN	Eficacia Eficiencia Efectividad Economía	No se realiza análisis financiero permanentes y adecuados para determinar el rendimiento y productividad en la empresa.		X

Fuente: Clara Maribel Rodríguez

Del análisis de la gestión administrativa en la empresa Labor Diesel Turbo Parts se determinaron factores externos y sus capacidades internas a fin de poder determinar las amenazas y oportunidades así como las fortalezas y debilidades respectivamente.

Para el análisis externo se tomó en cuenta el macro como el micro ambiente de la empresa, además la opinión de clientes que requieren ser atendidos con eficiencia, eficacia y efectividad.

Para el análisis interno se analizaron las diferentes funciones que deben realizarse en la empresa Labor Diesel Turbo Parts de la organización, para conocer de mejor forma sus fortalezas y debilidades.

Tabla 15 Matriz de Factores Internos Claves

FACTORES INTERNOS CLAVES				
Nº	FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
F1	Los trabajadores y empleados se encuentran amparados bajo contratos legalmente establecidos.	0,08	4	0,31
F2	Documentación que permite adquirir productos que no son producidos en nuestro país en ocasiones más baratos, de mayor calidad, beneficiando a los consumidores, de esta manera ayudando a la propensión al ahorro y a la inversión.	0,08	4	0,31
F3	Los resultados financieros son generados adecuadamente conforme a las necesidades internas y exigencias de los organismos de control.	0,08	4	0,31
F4	Liquidez financiera adecuada que le permite dinamizar su actividad.	0,08	4	0,31
F5	Excelente recurso humano	0,06	3	0,17
F6	Buen ambiente de trabajo.	0,06	3	0,17
F7	Ubicación geográfica estratégica	0,08	4	0,31
F8	El software contable le permite controlar el movimiento financiero, y generar la información financiera cuando se lo requiera de forma oportuna y clara.	0,06	3	0,17
F9	Atención oportuna	0,06	3	0,17
	DEBILIDADES			
D1	La empresa no cuenta con un plan estratégico definido de manera formal	0,04	2	0,08
D2	Falta de Misión, Visión y objetivos claros	0,02	1	0,02
D3	Descoordinación de tareas, Trabajo no planificado, Falta de políticas claras Y Falta de motivación e incentivos a sus empleados y trabajadores	0,02	1	0,02
D4	Inexistencia de programas de capacitación al personal.	0,04	2	0,08
D5	Procesos de reclutamiento y selección de personal realizados de forma empírica	0,04	2	0,08
D6	La empresa no cuenta con una planificación de publicidad y propaganda.	0,04	2	0,08
D7	La infraestructura con la que cuenta la empresa no es funcional	0,04	2	0,08
D8	Duplicidad de funciones: Organigrama funcional y estructural no definido claramente	0,02	1	0,02
D9	En la empresa se identifica que no cuenta con una cultura organizacional.	0,02	1	0,02
D10	Falta de actualización tecnológica lo que le permitiría generar un mejor	0,02	1	0,02

FACTORES INTERNOS CLAVES				
Nº	FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	servicio.			
D11	La empresa no cuenta con alianzas estratégicas para captar nuevos clientes.	0,04	2	0,08
D12	Carencia de nuevos planes de servicio a ofertar	0,04	2	0,08
D13	No se realiza análisis financiero permanentes y adecuados para determinar el rendimiento y productividad en la empresa.	0,02	1	0,02
TOTAL		1	52	2,88

Con respecto al análisis interno, se determinaron las fortalezas y debilidades; entre las principales fortalezas se menciona que los trabajadores y empleados se encuentran amparados bajo contratos legalizados (clima organizacional positivo), importaciones de productos a bajo costo y mayor calidad, resultados financieros presentados de acuerdo a los requerimientos de los organismo de control, liquidez adecuada, ubicación geográfica estratégica, software específico que le permite obtener información oportuna y concisa, atención oportuna.

En lo que se refiere a las debilidades consideradas como limitaciones o carencias de habilidades, conocimiento, información, tecnologías y recursos financieros, que tiene la empresa, se encontraron como las de mayor importancia el no contar con un plan estratégico, falta de definición de la misión, visión y objetivo estratégicos de forma clara, descoordinación en las tareas que ejecutan, trabajo no planificado, falta de políticas claras, falta de motivación e incentivos, inexistencia de programas de capacitación de personal, proceso de reclutamiento y selección de personal realizado de forma empírica, falta de planes de publicidad y propaganda, la infraestructura es inadecuada, duplicidad de funciones, cultura organizacional deficiente, falta de actualización tecnológica,; y, debilidades de menor importancia como carencia de alianzas estratégicas, no se realiza análisis financiero permanentes y adecuados,.

El resultado es de **2,88, superior al promedio de 2.5**, lo que indica que las fortalezas que posee la empresa deben ser potenciadas, ya que ayudaran para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno competitivo y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas, mientras tanto, las debilidades que están impidiendo el aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas el entorno al

no permitir el establecimiento de mecanismos de defensa ante las amenazas deberán ser erradicadas.

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio del medio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a 1.

Los parámetros que se utilizaran son clasificados así:

1 = amenaza importante o mayor

2 = amenaza menor

3 = oportunidad menor

4 = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado a cada uno de los factores.

Para los resultados externos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 2.5.

Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

4.2.3 Matriz de Prioridades

Tabla 16: Matriz de Prioridades

VARIABLES INTERNAS		
PESOS	CÓD	FORTALEZAS
0,31	F1	Los trabajadores y empleados se encuentran amparados bajo contratos legalmente establecidos.
0,31	F2	Documentación que permite adquirir productos que no son producidos en nuestro país en ocasiones más baratos, de mayor calidad, beneficiando a los consumidores, de esta manera ayudando a la propensión al ahorro y a la inversión.
0,31	F3	Los resultados financieros son generados adecuadamente conforme a las necesidades internas y exigencias de los organismos de control.
0,31	F4	Liquidez financiera adecuada que le permite dinamizar su actividad.
0,31	F7	Ubicación geográfica estratégica
0,17	F5	Excelente recurso humano
0,17	F6	Buen ambiente de trabajo.
0,17	F8	El software contable le permite controlar el movimiento financiero, y generar la información financiera cuando se lo requiera de forma oportuna y clara.
0,17	F9	Atención oportuna
PESOS	CÓD	DEBILIDADES
0,08	D1	La empresa no cuenta con un plan estratégico definido de manera formal
0,08	D4	Inexistencia de programas de capacitación al personal.
0,08	D5	Procesos de reclutamiento y selección de personal realizados de forma empírica
0,08	D6	La empresa no cuenta con una planificación de publicidad y propaganda.
0,08	D7	La infraestructura con la que cuenta la empresa no es funcional
0,08	D11	La empresa no cuenta con alianzas estratégicas para captar nuevos clientes.
0,08	D12	Carencia de nuevos planes de servicio a ofertar
0,02	D2	Falta de Misión, Visión y objetivos claros
0,02	D3	Descoordinación de tareas, Trabajo no planificado, Falta de políticas claras Y Falta de motivación e incentivos a sus empleados y trabajadores
0,02	D8	Duplicidad de funciones: Organigrama funcional y estructural no definido claramente
0,02	D9	En la empresa se identifica que no cuenta con una cultura organizacional.
0,02	D10	Falta de actualización tecnológica lo que le permitiría generar un mejor servicio.
0,02	D13	No se realiza análisis financiero permanentes y adecuados para determinar el rendimiento y productividad en la empresa.

VARIABLES EXTERNAS		
PESOS	CÓD	OPORTUNIDADES
0,42	O1	Tasas de Interés activa
0,42	O3	Sueldos y Salarios
0,42	O4	Tecnología
0,42	O6	El incremento de parque automotor como consecuencia de estatus social.
0,42	O7	Confianza y fidelidad de los clientes
0,24	O2	Importaciones
0,24	O5	Cambios demográficos por ciudad, estado, región y país.
PESOS	CÓD	AMENAZAS
0,11	A3	Aranceles
0,11	A4	Desempleo
0,11	A9	Empresas con mayores recursos
0,03	A1	Inflación
0,03	A2	Sistema de gobierno
0,03	A5	Crisis política y económica del país
0,03	A6	Nuevas disposiciones tributarias
0,03	A7	Competencia desleal
0,03	A8	Publicidad deficiente

4.2.4 Perfil Estratégico Externo

Tabla 17: Perfil Estratégico Externo

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACION /IMPACTO				
		AMENAZA		EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza		Oportunidad	Gran Oportunidad
O1	Tasas de Interés activa					•
O3	Sueldos y Salarios					•
O4	Tecnología					•
O6	El incremento de parque automotor como consecuencia de estatus social.					•
O7	Confianza y fidelidad de los clientes					•
O2	Importaciones				•	
O5	Cambios demográficos por ciudad, estado, región y país.				•	
A3	Aranceles		•			
A4	Desempleo		•			
A9	Empresas con mayores recursos		•			
A1	Inflación	•				
A2	Sistema de gobierno	•				
A5	Crisis política y económica del país	•				
A6	Nuevas disposiciones tributarias	•				
A7	Competencia desleal	•				
A8	Publicidad deficiente	•				

ASPECTOS EXTERNOS	CLASIFICACION /IMPACTO				
	AMENAZA		EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza		Oportunidad	Gran Oportunidad
TOTAL	6	3	0	2	5
PORCENTAJE	31,58%	15,79%	0,00%	10,53%	26,32%

Entre las oportunidades más representativas se observa la posibilidad de financiamiento externo con tasas de interés bajas, el incremento de sueldos y salarios permitirán incrementar las ventas, actualización tecnológica, mayores ventas de productos y servicios ocasionados por el incremento del parque automotor e incremento de la confianza y fidelidad de los clientes.

En la coyuntura económica del país los factores que se deben considerar son los aranceles que influyen en las importaciones y en los precios, al igual que las nuevas disposiciones tributarias, la inflación y la inciden en el desenvolvimiento de la empresa, ya que de esta situación dependerá el crecimiento de la empresa y el posible problema de liquidez que podría tener la empresa producto de una competencia desleal y la inadecuada publicidad y propaganda realizada.

4.2.5 Perfil Estratégico Interno

Tabla 18: Perfil Estratégico Interno

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACION /IMPACTO				
		DEBILIDAD		EQUILIBRIO	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad		Fortaleza	Gran Fortaleza
F1	Los trabajadores y empleados se encuentran amparados bajo contratos legalmente establecidos.					
F2	Documentación que permite adquirir productos que no son producidos en nuestro país en ocasiones más baratos, de mayor calidad, beneficiando a los consumidores, de esta manera ayudando a la propensión al ahorro y a la inversión.					
F3	Los resultados financieros son generados adecuadamente conforme a las necesidades internas y exigencias de los organismos de control.					
F4	Liquidez financiera adecuada que le permite dinamizar su actividad.					
F7	Ubicación geográfica estratégica					
F5	Excelente recurso humano					
F6	Buen ambiente de trabajo.					
F8	El software contable le permite controlar el movimiento financiero, y generar la información financiera cuando se lo requiera de forma oportuna y clara.					
F9	Atención oportuna					
D1	La empresa no cuenta con un plan estratégico definido de manera formal					
D4	Inexistencia de programas de capacitación al personal.					
D5	Procesos de reclutamiento y selección de personal realizados de forma empírica					
D6	La empresa no cuenta con una planificación de publicidad y propaganda.					
D7	La infraestructura con la que cuenta la empresa no es funcional					
D11	La empresa no cuenta con alianzas estratégicas para captar nuevos clientes.					

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACION /IMPACTO				
		DEBILIDAD		EQUILIBRIO	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad		Fortaleza	Gran Fortaleza
D12	Carencia de nuevos planes de servicio a ofertar		.			
D2	Falta de Misión, Visión y objetivos claros	.				
D3	Descoordinación de tareas, Trabajo no planificado, Falta de políticas claras y Falta de motivación e incentivos a sus empleados y trabajadores	.				
D8	Duplicidad de funciones: Organigrama funcional y estructural no definido claramente	.				
D9	En la empresa se identifica que no cuenta con una cultura organizacional.	.				
D10	Falta de actualización tecnológica lo que le permitiría generar un mejor servicio.	.				
D13	No se realiza análisis financiero permanentes y adecuados para determinar el rendimiento y productividad en la empresa.	.				
TOTAL		6	7	0	4	5
PORCENTAJE		31,58%	36,84%	0,00%	21,05%	26,32%

Se debe considerar que el análisis del perfil estratégico de medios internos muestra el resultado de mayor peso en las debilidades de gran importancia.

Es importante considerar que la empresa debe sacar provecho de sus grandes fortalezas y utilizarlas para cumplir los objetivos organizacionales, a la vez debe conservar y mejorar sus fortalezas normales.

Este análisis permitió identificar y evaluar los factores positivos y negativos del ambiente interno, se pudo apreciar de manera general, que del 100% de los factores internos, el 26,32% comprende a las grandes fortalezas puesto que los trabajadores y empleados se encuentran debidamente contratados de manera formalizada, evidencias de que los productos que oferta son originalmente importados, liquidez financiera

adecuada producto de política de venta adecuadas por una ubicación geográfica estratégica los que aportan en el desarrollo y crecimiento empresarial.

Otro de los aspectos que limitan a la gestión lo constituyen aspectos como la falta de definición de la misión, visión y objetivos empresariales, descoordinación de tareas, trabajo no planificado, falta de motivación e incentivos, capacitación del personal, no cuenta con perfiles ocupacionales adecuados y la ausencia de actualización tecnológica que influyen el mejoramiento empresarial.

4.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.3.1 Misión

Ser la mejor opción en el mercado de la industria de la comercialización de bienes y servicios automotrices, buscando incrementar nuestra participación con una rentabilidad sostenida; con el respaldo de nuestros proveedores, respetando nuestros valores, a nuestros clientes internos y externos, siendo ejemplo por nuestra integridad social en las provincias donde estemos presentes.

4.3.2 Visión

LABOR DIESEL TURBO PARTS, busca consolidarse como la primera opción de compra de todos los clientes a nivel local, regional y nacional en la comercialización de bienes y servicios automotrices con calidad que impulse el crecimiento económico empresarial y del país.

4.3.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Satisfacción del cliente
- Mejoramiento continuo
- Actualización Tecnológica
- Rentabilidad
- Solidez

4.3.4 Valores

- Calidad
- Cumplimiento
- Responsabilidad
- Compromiso
- Honestidad
- Responsabilidad

4.3.5 Objetivos

4.3.5.1 Objetivo general estratégico

Consolidar la empresa “LABOR DIESEL TURBO PARTS” dedicada a satisfacer las necesidades del cliente con calidez y economía, con una planificación eficiente que le permita mejorar constantemente para lograr la excelencia empresarial.

4.3.5.2 Objetivos específicos estratégicos

Implementar la propuesta de Planificación Estratégica para lograr mayor eficiencia y eficacia en la empresa.

- Conformar equipos de trabajo de alto rendimiento y diseñar programas de capacitación.
- Identificar nuevos nichos de mercado para ganar mayor participación.
- Identificar tres provincias adicionales para ganar mayor reconocimiento en la industria.
- Participar en el mercado a nivel nacional

4.3.6 Políticas generales

Las políticas que se proponen para la empresa LABOR DIESEL TURBO PARTS son las siguientes:

- Contar con el apoyo de la Gerencia y la participación del personal en el proceso de cambio.
- Considerar a todo el personal de la empresa para que participe en un programa de capacitación.
- Llevar a cabo un programa de investigación con los clientes actuales y potenciales.
- Mantener el giro del negocio enfocado a nuestros clientes.
- Contar con distribuidores propios de la empresa.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano mediante acciones sistemáticas de formación.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- A todo el personal se le proporcionara de todos los instrumentos, equipos y materiales necesarios para la óptima realización de su trabajo.
- La gerencia es la encargada de la adquisición de equipos que creyere convenientes para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

4.3.7 Planteamiento de estrategias

Las estrategias son las herramientas que permitirán alcanzar los objetivos planteados.

Nos indican las acciones y los recursos que se emplearán para lograr los objetivos. En la empresa **“LABOR DIESEL TURBO PARTS”**., se propone emplear las siguientes estrategias:

- Desarrollar una adecuada Planificación Estratégica que permita aprovechar la imagen prestigiosa que tiene la empresa.
- Afianzar a nuestros clientes a través de promociones y descuentos y realizar consultas periódicas sobre la forma en que han sido tratados.
- Manejar un adecuado servicio de preventa para futuros clientes, el mismo que contara con: plan de visitas a los clientes, entrevistas con los clientes, conocimiento y asesoría del servicio.
- Capacitar constantemente al personal sobre los requerimientos, necesidades y reclamos que tengan los clientes para saber cómo gestionarlos.

- Receptar sugerencias de los clientes a través de cuestionarios cortos que resulten rápidos de responder, haciéndoles saber que el objeto del cuestionario es mejorar el servicio a fin de atenderlos mejor.
- Difundir el direccionamiento estratégico de la empresa visión, misión y objetivos familiarizando al personal con la empresa.
- Analizar qué servicio ofrece la competencia y aplicar y mejorar para poder satisfacer a los clientes.
- Implementar un programa de incentivos, que proponga la calidad en el servicio.

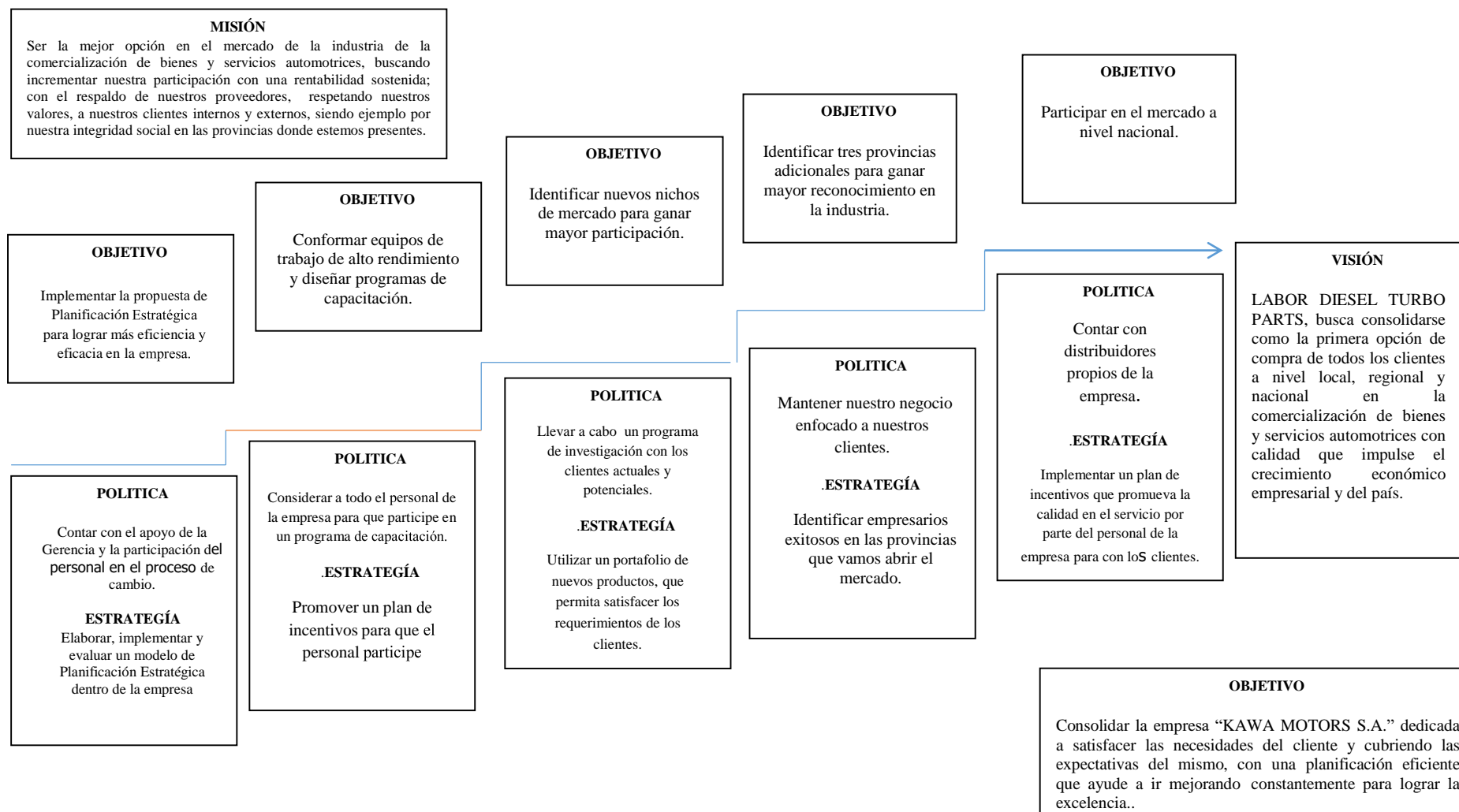


Gráfico 17: propuesta de mapa estratégico para la empresa “labor diesel turbo parts”

PLAN OPERATIVO N°.1

Objetivo: Implementar la propuesta de Planificación Estratégica para lograr mayor eficiencia y eficacia en la empresa “LABOR DIÉSEL TURBO PARTS”

ACTIVIDAD	RESPONSIBLE	RECURSO	INDICADOR	TIEMPO											
				Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ags	Sep
Elaborar, implementar y evaluar el Modelo de Planificación Estratégica dentro de la empresa.	Personal Técnico	Diagnóstico, Matrices, Estrategias clave, impresos.	Plan documentado												
Presentación del plan estratégico	Personal Técnico	Laptop, diapositiva, documento formal	Aprobación												
Difusión del plan a todos quienes forman parte de la empresa	Personal Técnico	Instalaciones de la empresa, Laptop, documento formal.	Aceptación y compromiso de la propuesta por parte del												
Capacitar al personal para la consecución de los objetivos	Personal Técnico	Auditorio, medios audiovisuales pertinentes.	Programa de capacitación												
Conformación de Equipos de	Personal	Guía de Aplicación	Asignación de tareas y actividades.												
Implementación	Personal Técnico,	Tecnología, Documentación	Puesta en Marcha												
Seguimiento y Evaluación	Personal técnico,	Reporte de implementación	Grado de cumplimiento de la												

Elaborado por: Autora Trabajo de Titulación

PLAN OPERATIVO N°.2

Objetivo: Implementar una mejora continua en los procesos indispensables requeridos en la empresa.

ACTIVIDAD	RESPONSIBLE	INDICADOR	TIEMPO											
			ene	feb	Mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Identificar las debilidades e inconsistencias para la implantación del plan operativo	Personal Técnico	Problemas identificados												
Implantar y dar seguimiento a los correctivos para conseguir la mejora continua	Personal Técnico Gerencia	Funcionamiento del plan												
Elaborar las directrices para la mejora continua	Personal Técnico Gerencia	Mejora del proceso												
Establecer los ajustes necesarios	Gerencia	Proceso en marcha												
Estandarización de procesos	Gerencia	Ventas definidas												
Resultados y evaluación de los procesos reajustados	Personal Técnico Gerencia	Funcionamiento del sistema												

Elaborado por: Autora Trabajo de Titulación

PLAN OPERATIVO N°.3

Objetivo: Mejorar la capacidad productiva, con la actualización tecnológica y garantizar la calidad de atención a los clientes.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR	TIEMPO											
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Aprobación de la propuesta de actualización	Gerencia	Documento aprobado												
Capacitación del personal operativo para atención al cliente	Gerencia Jefe de área	Satisfacción del cliente												
Incentivar una cultura de investigación y desarrollo en los trabajadores	Gerencia	Liderazgo corporativo												
Delinear acciones de generación de nuevas tecnologías y procesos	Gerencia	Funcionamiento de procesos												

Elaborado por: Autora Trabajo de Titulación

PLAN OPERATIVO N°.4

Objetivo: Identificar y desarrollar ventajas competitivas para alcanzar mayor rentabilidad y crecimiento empresarial.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR	TIEMPO											
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Diseñar el plan de comercialización y ventas	Jefe de Ventas	Plan de Comercialización y ventas												
Aprobar el plan	Gerencia	Plan aprobado												
Implementar el plan	Jefe Ventas	Ejecución del plan												
Diseñar estrategias competitivas	Gerencia	Participación en el mercado												
Innovar tecnología al proceso de ventas	Gerencia	Incremento de ventas												
Establecer parámetros de publicidad	Gerencia	Publicidad propaganda												
Control del plan de marketing	Jefe de Ventas	Cumplimiento de los objetivos												

Elaborado por: Autora Trabajo de Titulación

PLAN OPERATIVO N°.5

Objetivo: Alcanzar mayor satisfacción del cliente, mediante el desarrollo y bienestar del equipo de trabajo de “LABOR DIÉSEL TURBO PARTS”

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR	TIEMPO											
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Identificar falencias en el equipo de trabajo	Gerencia	Identificación del personal												
Conseguir capacitadores para el personal	Gerencia	Contratar al capacitador												
Capacitar al personal	Capacitador	Capacitación realizada												
Dinamizar la retroalimentación del personal capacitado	Personal capacitado	Personal capacitado												
Elaborar un plan de incentivos	Gerencia	Plan de incentivos												
Aprobación y ejecución del plan	Gerencia	Plan aprobado												
Control del valor agregado en el trabajo de cada persona	Gerencia	Personal motivado												

Elaborado por: Autora Trabajo de Titulación

CONCLUSIONES

Fundamentada del diagnóstico de la empresa se pudo establecer la situación actual que presenta la Empresa “LABOR DIESEL TURBO PARTS”, y las conclusiones que se obtuvieron de la investigación son las siguientes:

1. La empresa requiere se diseñe e implemente un plan estratégico para que contribuya a lograr una organización con procesos organizados y sistematizados; y de esta manera alcanzar una mayor satisfacción de los clientes actuales y futuros.
2. Consecuencia de este cambio se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente alcanzando mayor fidelidad del mismo hacia la empresa lo que permitirá consolidar la participación en el mercado.
3. “LABOR DIESEL TURBO PARTS”, no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los clientes internos de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo.
4. No posee definida la visión y misión de la organización, los cuales son los elementos esenciales para un desarrollo empresarial.
5. La empresa cuenta con prestigio adquirido, que ha hecho que muchos clientes la prefieran por la calidad y diversificación en el servicio y/o productos que oferta, esto es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa en un mercado competitivo.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la implementación y el seguimiento de esta propuesta hasta que quede organizada de una forma definitiva.
2. Se recomienda que la gerencia y/o administrador respalde y se comprometa con este esfuerzo de cambio.
3. Elaborar un manual de funciones y procesos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
4. Difundir, implementar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica que se ha diseñado para LABOR DIESEL TURBO PARTS; y así conseguir los objetivos deseados satisfaciendo y llenando las expectativas tanto de los clientes internos como externos.
5. Hay que seguir manteniendo la calidad en el servicio para con el cliente, buscando siempre satisfacer sus necesidades, y darle la verdadera importancia como primera persona dentro de la organización, debe seguir siendo la política mejor ejecutada por todos los integrantes de la empresa.
6. Aplicar indicadores de gestión que permitan evaluar los procesos internos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, M. (2008) *La Dirección Revolucionaria. Preguntas que todo directivo plantearse para dirección eficaz*. Editorial Vision Net.
- CHIVENATO, I. (2004) *Administración en los Nuevos Tiempos*. Mc-Graw Hill. Colombia. Grupo Editorial Noma.
- FERREL, O. (2002), *Estrategia de Marketing*, Segunda Edición, Thomson
- FRED, D. (2013). *Administración Estratégica*, Décima Cuarta Edición, Pearson Educación. México. SA de CV.
- GOODSTEIN, L. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*, Mc-Graw Hill. Interamericana S.A. Colombia. Grupo Editorial Noma.
- KOONTS, H. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*, Décima Cuarta Edición, Mc GRAW-HILL, Interamericana Editores. México. SA de CV.
- KOTLER, P. (2003), *Fundamentos de Marketing*. Mc-Graw Hill. Interamericana S.A. Colombia. Grupo Editorial Noma.
- LAMB, HAIR, MC DANIEL. (2002). *Marketing*. Sexta Edición, Thomson
- NAVARRETE, R. (2001). *Planeación Estratégica en los Negocios*. Tercera Edición. México. Editorial Nomos S.A.
- SALLENAVE, J. (2008) *Gerencia y Planeación Estratégica*, Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- SERNA G. (1994) “*Planeación Estratégica*”, 1994, Legis Edición, Santa Fe Bogotá.
- VASQUEZ, V. (2002) “*Organización Aplicada*”, Editorial Gráficas Vásquez, Quito Ecuador.

